



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID –EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة
التنافسية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د. تومي سومية

من إعداد الطالبات:

➤ عبد النور مدربل
➤ محمد أنيس جراي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هدفت الدراسة إلى دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على كل من المنهج الوصفي، المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة من خلال التعريف بالاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها شركة سابك لتحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المكانة التنافسية للمؤسسات ذات أهمية بالغة، فلا يمكنها الحفاظ على الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا لجأت إلى الإعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، التي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هذا من جهة ومن جهة ثانية استغلال وتسيير مواردها بأفضل الطرق ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة لمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق لمتميز.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية.

Résumé

L'étude visait le rôle des stratégies concurrentielles dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, et en raison de la nature de l'étude, nous nous sommes appuyés à la fois sur l'approche descriptive, l'approche analytique et l'approche par étude de cas en introduisant les stratégies concurrentielles adoptées par SABIC pour obtenir avantage concurrentiel Il est très important, car il ne peut pas maintenir son leadership sur le marché par rapport à ses concurrents, à moins qu'il ne recoure à une stratégie concurrentielle claire avec des objectifs spécifiques basés sur les compétences, qui dépendent d'une part du développement et de l'amélioration continus de celles-ci et d'autre part l'exploitation et la gestion de ses ressources de la meilleure manière et pour obtenir un avantage concurrentiel Les compétences organisationnelles, qui sont liées à l'étendue de la réponse aux variables qui se produisent au niveau de son environnement, sont considérées comme le facteur qui atteint excellence

Les Mots Clés:

concurrence, compétitivité, avantage concurrentiel, stratégies concurrentielles.

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من وضع الله جنته تحتها
قدمها

"امي الغالية"

الى القدوة العظيمة والمثل الاعلى

"ابي الغالي"

إلى اخواتي وأحبائي

إلى كل من سقط من قلبي سهرًا

عبد النور

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى كل من لا يمكن للكلمات

ان توفى حقها

والى من يرافقني دعائها دوما ويزيدني

رضاها نجاحا وعزما

الى والداي العزيزين ادامهما الله لي،

الى اختي وكافة افراد عائلتي

الى الاصدقاء الاعزاء

الى كل من تسعه ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

محمد أنيس



شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكرا له وبعد... فلا يسعنا بعد أن
وصلنا إلى هذه النهاية التي طالما تمنيناها إلا أن نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز وإتمام
الدراسة شكرا يليق بجلاله وعظمته، وصل اللهم على خاتم الرسل من لا نبي بعده، صلاة تقضي لنا بها
الحاجات وترفعنا بها أعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد
الممات.

كما ندين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بحمد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الدراسة
وإخراجها بالصورة المرجوة إلى المشرف على الدراسة الأستاذة الدكتورة - تومي سومية - التي
منحتنا من وقتها وجهدها وتوجيهاتها وأرائها القيمة، ومدت يد العون لنا دون ضحي للسير قدما
نحو الأفضل، سائلان المولى القدير أن يجزيها عنا خير الجزاء ويثيبه الأجر إن شاء الله.
كما يسرنا أن نسطر كل عرفان بالجميل إلى طاقم قسم علوم التسيير بجامعة الطائف إلى الأساتذة
الكرام أعضاء لجنة المناقشة.
وختاما نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالعا لوجهه، وأن يجعله علما نافعا، ويسهل لنا
به طريقنا إلى الجنة.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ا	ملخص
VII	Résumé
VII	إهداء
VII	شكر وعرفان
VII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
ب	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية
3	1 - مفهوم المنافسة وأشكالها
3	1-1 مفهوم المنافسة
3	1-2 أشكال المنافسة
5	2 - مفهوم التنافسية
6	1-2 أهمية التنافسية وأهدافها
6	2-2 أنواع التنافسية ومصدرها
7	2-3 القوى التنافسية والضغط التنافسي
9	3 - المعرفة السوقية والذكاء التنافسي
9	1-3 المعرفة السوقية
10	2-3 الذكاء التنافسي
11	3-3 علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية
13	المبحث الثاني: الميزة التنافسية والنظريات المفسرة لها
13	1 - مفهوم الميزة التنافسية

13	1-1 مفهوم الميزة التنافسية
13	1 2 خصائص الميزة التنافسية
14	1-3 أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
15	1-4 أسباب تطوير الميزة التنافسية
16	2 - مراحل بناء الميزة التنافسية - محدداتها ومؤشراتها
16	1-2 مراحل بناء الميزة التنافسية
17	2-2 محددات الميزة التنافسية
20	2 3 مؤشرات قياس الميزة التنافسية
22	2-4 العوامل المؤدية إلى استمرارية الميزة التنافسية
22	3 - النظريات المفسرة للميزة التنافسية
22	1-3 نظرية Porter (سلسلة القيمة)
24	2-3 مقارنة الموارد
27	3-3 مقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد
الفصل الثاني: الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية
32	1 - مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها
32	1-1 تعريف الاستراتيجية
32	1 2 مستويات الاستراتيجية
34	2 - مداخل صياغة الاستراتيجية
34	1-2 مفهوم صياغة الاستراتيجية
34	2-2 خطوات صياغة الاستراتيجية
35	2-3 مداخل صياغة الاستراتيجية
37	3 - تعريف الاستراتيجية التنافسية
38	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية ل Porter و Kotler وتحقيق الميزة التنافسية
38	1 - الاستراتيجيات التنافسية ل Porter
38	1-1 الاستراتيجية الشاملة لخفض القيمة
41	1-2 استراتيجية التمييز

44	3-1 استراتيجية التركيز
47	2 - إستراتيجية تنافسية واحدة أم تعدد استراتيجيات
47	1-2 الاختناق في الوسط
48	2-2 السيطرة المزدوجة
50	3 - الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler
50	1-3 استراتيجية الرائد
52	2-3 استراتيجية المتحدي
53	3-3 استراتيجية التابع واستراتيجية المتخصص
الفصل الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لشركة سابك Sabic	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تعريف شركة سابك Sabic
58	1 - نظرة عامة عن شركة سابك Sabic
58	1 1 - خشاة شركة سابك Sabic
58	1 2 تطور شركة سابك Sabic
59	1 3 المهيكـل التنظيمي لشركة سابك Sabic
61	2- الرؤية الاستراتيجية لشركة سابك Sabic
61	1-2- رؤية الشركة
62	2-2- الاستثمارات والخطط المستقبلية للشركة
63	2-3- تقييم المخاطر
65	3- الأداء المالي للشركة
65	3-1- الانفاق الرأسمالي
66	3-2- التدفقات النقدية للشركة
67	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها شركة سابك Sabic لتحقيق الميزة التنافسية.
67	1 - استراتيجـية التميز على أساس الجودة
69	2 - استراتيجـية التركيز
82	3 - الترتيب العالمي لشركة sabic

86	الخاتمة
91	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أبعاد نطاق التنافس	1-1
28	ونظرية الموارد Porter المقارنة بين نظرية	2-1
40	مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة	1-2
43	مزايا ومخاطر استراتيجية التميز	2-2
46	مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز	3-2
65	الانفاق الرأسمالي لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021	1-3
66	التدفقات النقدية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021	2-3
70	المؤشرات المالية للبتروكيماويات خلال سنتي 2020-2021	3-3
70	مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة البتروكيماويات- خلال سنتي 2020-2021	4-3
71	المؤشرات المالية للمغذيات الزراعية خلال سنتي 2020-2021	5-3
72	مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة المغذيات الزراعية- خلال سنتي 2020-2021	6-3
72	مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة المنتجات المتخصصة- خلال سنتي 2020-2021	7-3
73	المؤشرات المالية للمعادن -الحديد- خلال سنتي 2020-2021	8-3
73	مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات المعادن -حديد- خلال سنتي 2020-2021	9-3
75	التكاليف الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021	10-3
80	المبيعات الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021	11-3
81	الايرادات الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021	12-3
82	ترتيب أفضل العلامات التجارية في العالم من حيث القيمة في قطاع الكيماويات لعام 2021	13-3

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	القوى التنافسية	1-1
16	مراحل بناء الميزة التنافسية	2-1
18	دورة حياة الميزة التنافسية	3-1
23	سلسلة القيمة	4-1
27	الخطوات الأساسية لتجسيد مقاربة الموارد	5-1
35	خطوات صياغة الاستراتيجية	1-2
47	الاستراتيجية العامة للتنافس	2-2
54	الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler	3-2
60	الهيكل التنظيمي لشركة سابك Sabik	1-3
64	عملية إدارة المخاطر	2-3
68	تنوع وتعزيز باقة المنتجات لشركة سابك Sabik	3-3
74	حاضنات العمل الاستراتيجية	4-3
74	صناعات الشركة	5-3
75	منحنى التكاليف الإجمالية لشركة سابك Sabik	6-3
80	منحنى المبيعات الإجمالية لشركة سابك Sabik	7-3
81	منحنى الإيرادات الإجمالية لشركة سابك Sabik	8-3

المقدمة

ان التغييرات المستمرة والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال أجبرت المؤسسات الاقتصادية على ضرورة التوجه نحو تبني وتطبيق استراتيجيات تساهم بفعالية في استمرارها وتدعيم موقعها التنافسي، وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها مما جعل المنافسة اليومية تشتد يوماً بعد يوم إلى الحد الذي أصبحت فيه وهي الشيء الوحيد الثابت، وانعكست تلك المنافسة من خلال الابداعات المتلاحقة والاندماجات المستمرة والتنويعات السلعية والخدماتية المختلفة، والتي غايتها الأساسية خدمة الزبون وإشباع حاجته، وتلبية رغباته، وجذبه صوب التعامل مع مؤسسة ما دون غيرها.

أمام تلك التحديات والتطورات أصبح هناك تقارباً كبيراً بين المؤسسات المنافسة سواء من حيث تحسين النوعية أو ضغط التكاليف أو عرض المنتج، وهو ما جعل من المنافسة المبنية على الفعالية التشغيلية تؤدي إلى هدم الشركات بدلا من تعزيز أدائها على حد تعبير Porter، حيث كلما اقتربنا من حد الانتاجية كلما زادت الحاجة إلى التموقع الاستراتيجي وتحديد العرض في السوق.

لذلك من الضروري على المؤسسات البحث عن الإستراتيجية المناسبة التي تعتبر الإطار العام الذي تسيّر وفقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة المدى ولمواجهة التنافس الشديد من أجل تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا توقع التغيرات المستقبلية.

من أجل ذلك تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها التنافسية والتي تمثل إحدى مرتكزات التحليل الاستراتيجي من خلال تركيزها على دراسة علاقة المؤسسة بمنافسيها وزبائنها بهدف اتخاذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

وفي الوقت الراهن، يعتبر مفهوم الميزة التنافسية أهم ما يشغل المؤسسات، ظهر بشكل واضح في مطلع الثمانينات، حيث يشير إلى قدرة الشركات على صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها الشركات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، التي أصبح ينظر إليها كهدف واستثمار وإستراتيجية في وقت واحد، حيث يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق ولاكتساب هذه الميزة التنافسية أضحت المؤسسات الحديثة تبحث عن السبق في المجال نشاطاتها وإيجاد الحلول المناسبة من اجل ضمان استمراريتها وتحقيق تطورات ترضى طموحاتها وتطلعاتها، ومن أجل ذلك

يجب عليها مواجهة التأثيرات المحتملة للمحيط، وقيادة التغيرات من خلال رسم استراتيجية واضحة المعالم في سياق محيطي وتنافسي وتنظيمي محدد، وهو ما يمثل الانشغال الأكبر لأغلب المؤسسات.

إشكالية الدراسة

بما أن الإستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة هي التي توجه المؤسسة على المدى البعيد، وهي التي ترسم الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، كما أن تحقيق ميزة تنافسية في السوق يعتبر هدفا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، من هنا تبرز الإشكالية الرئيسية:

— ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أهم المقاربات النظرية المفسرة لها؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها منظمات الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؟
- كيف حققت شركة سابك sabic ميزة تنافسية على المستوى العالمي؟ وما هي أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اعتمدها لتحقيق ذلك؟

فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على ميزات التنافسية وذلك بالاعتماد على بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة وفهم وضعية المنافسين.
- الفرضية الثانية: إن تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- الفرضية الثالثة: ينطوي تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على صياغة وتطبيق استراتيجية تنافسية واحدة دون الحاجة إلى اللجوء إلى المزج بين استراتيجيتين أو أكثر.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا اختيار هذا الموضوع، منها:

- ما هو شخصي يتمثل في اهتمامنا بدراسة هذا النوع من المواضيع، رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي؛

— ومنها ما هو موضوعي وذلك للإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات من هذه المفاهيم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول موضوع إداري مهم يدخل في إطار التسيير الإستراتيجي لمعرفة المؤسسة وربطها بواقعها المستمد من التطورات والتغيرات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، حيث تبرز كذلك أهمية الدراسة في تحديد الاستراتيجيات التنافسية الضرورية من اجل اكتساب الميزة التنافسية، التي اصبحت فيه المؤسسات تعيش على ضغط التنافس من اجل البقاء، وذلك بالكشف عن مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى:

- التأكد على ضرورة تحلي المؤسسة بنظرة إستراتيجية تجعلها قادرة على مواجهة التغيرات المستمرة في محيطها الداخلي والخارجي؛
- رفع الغموض عن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وتطورها؛
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات العامة للتنافس، وتعرف على الفوائد التي تحققها والأخطار التي تواجهها المؤسسة بفعل هذه الاستراتيجيات؛

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية من زاوية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ذلك.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة بشركة سابك Sabic
- **الحدود الزمانية:** فيما يخص المعلومات المتعلقة بالتعريف بشركة سابك Sabic فكانت في الفترة الزمنية الممتدة من سنة 1976 إلى غاية سنة 2019، أما في ما يخص نتائج الاستراتيجيات المتبعة من طرف بشركة سابك Sabic في تحقيق الميزة التنافسية فتم اعتماد نتائج الفترة خلال السنوات 2012-2021.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، ووصف المشكلة كما هي في الواقع الميداني.

أدوات الدراسة

تتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، اطروحات، والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمتلقيات العلمية، ذات صلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

الدراسات السابقة

1. دراسة (نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، 2021) بعنوان "الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة"- تهدف هذه الدراسة لمعرفة

الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ويتم ذلك من خلال التطرق للاطار النظري للتنافسية والإستراتيجيات التنافسية، اضافة لإستراتيجيات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تقييم تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" سكيكدة باستخدام مؤشري التكلفة والإنتاجية، وذلك كنموذج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. وتشير النتائج المستخلصة من الدراسة أنه يمكن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق، وبالتالي تعزيز تنافسياتها من خلال تبني إستراتيجية أو عادة إستراتيجيات تساعدها في ذلك. وفيما يخص مؤسسة "مطاحن الحروش"، فقد وجدنا بأنها تسيير هو امتلاك ميزة تنافسية هامة جدا وهي تلبية التكاليف، لكنها ضعيفة نوعا ما في عملية منتوجها.¹

2. دراسة (سالم إلياس، 2021) بعنوان "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال" جاءت هذه

الورقة البحثية لتسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين، مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية، و يتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن

¹ - نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة-، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021.

التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسيته¹.

3. دراسة (غزي محمد العربي، 2013) بعنوان "بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات

التنافسية" الهدف من هذا البحث مزدوج، يتمثل أولاً في قراءة دقيقة للأسس النظرية لكل واحدة من المقاربات الإستراتيجية: المقاربة المقترحة في الثمانينات من القرن الماضي من طرف (M.Porter) والمستلهمة من تحليل الاقتصاد الصناعي والتي تسمى "مقاربة السوق"، والمقاربة المستندة للموارد (Resoures Based View) والتي تم تطويرها كمقاربة بديلة، مدافعين عن فكرة "أن المقاربتين متكاملتين". أما ثانياً سوف نناقش إمكانية الجمع بين الإستراتيجيتين التنافسييتين: قيادة التكلفة (التكاليف الأقل) والتميز والسؤال المطروح هو معرفة كيف يمكن جعل عملية المزاوجة بين الإستراتيجيتين ممكنة ومستمرة؟ وفي محاولتنا للإجابة على هذا التساؤل نبين أيضاً كيف أن النقاش بخصوص الاستراتيجيات التنافسية يمكن تجاوزه، من خلال فكرة التنوع الاستراتيجي. وندعم ذلك في الختام باقتراحنا لنموذج توافقي نسميه "السيطرة المزدوجة"².

4. دراسة (فريد راهم، فارس قاطر، 2017) بعنوان "المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في

المؤسسات الأعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال مؤسسة مناجم الفوسفات، وتوضيح تطبيق المؤسسة قيد الدراسة المعرفة السوقية بابعادها في تبني إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية الثبات والاستقرار أو إستراتيجية التركيز، أو إستراتيجية التطوير والتحسين أو إستراتيجية الانكماش. وهذا من خلال تحليل SWOT لاختيار الإستراتيجية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المعرفة السوقية بابعادها، لتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة، وبالتالي كانت الإستراتيجية المستخدمة هي إستراتيجية السيطرة بالتكلفة، ولكنها لم تحقق بما أي موقع تنافسي خاصة مقارنة بجيرانها المغرب وتونس.³

5. دراسة (حمزة بن الزين، 2018) بعنوان " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2004-2016"، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور وظيفة

¹ - سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2021.

² - غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

³ - فريد راهم، فارس قاطر، المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة روى اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.

البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية خلال فترة 2006 إلى غاية 2014 باستخدام نموذج مغلف البيانات، حيث تمت الدراسة على ثماني مجاميع بترولية مع الإشارة إلى البيئة المحلية، قسم البحث إلى ثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لنشاط البحث والتطوير وكذلك لعنصر الميزة التنافسية كما تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لمجتمع البحث وأدوات الدراسة كما تناولنا عنصر الكفاءة في كل الوحدات البترولية والبالغ عددها إثنان وسبعون وحدة، أما الفصل الثالث والأخير فخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث تم التوصل إلى مجموعة نتائج أهمها: من خلال مخرجات نموذج مغلف البيانات، تبين أنه توجد ثلاث مؤسسات من اصل ثماني تمتاز بالكفاءة التامة، أي أن معدل الكفاءة الحجمية بلغ 100% وهو ما يفسر كفاءة هذه المؤسسات وتطورها من خلال تميزه عن بقية المنافسين، أما المؤسسات الأخرى فيجب عليه إما إنقاص حجم المدخلات والمتمثل في نفقات البحث والتطوير وتكاليف الإنتاج والتصنيع أو زيادة حجم المخرجات والمتمثل كذلك في رقم الاعمال وحجم الإنتاج¹

هيكل الدراسة

وفي مايلي تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

✓ الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان: "مدخل إلى الميزة التنافسية".

شمل هذا الفصل مبحثين تناول فيها مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية وكذلك تم التطرق لموضوع الميزة التنافسية والتعرف على مصادرها في المؤسسة، وأهميتها، ومختلف المقاربات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية، ودور الذكاء التنافسي والمعرفة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان: "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق أولا الى طبيعة مفهوم الاستراتيجية التنافسية، وثانيا الاستراتيجيات التنافسية ل Porter، وأخيرا تطرقنا إلى الاستراتيجيات التنافسية ل Kolter.

✓ الفصل الثالث: الذي كان بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية لشركة سابك Sabic"

تضمن مبحثين، حيث عرض فيه عموميات حول شركة سابك Sabic، وتم فيه تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركة سابك Sabic وأدائها المالي، بالإضافة الى إبراز مدى تنافسيتها مع كبرى الشركات العالمية.

¹ - حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2004-2016-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

الفصل الأول: مدخل إلى

الميزة التنافسية

تمهيد

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وفي عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية إيجاد موقع متميز في بيئتها المعقدة والمتغيرة باستمرار، كي تستطيع التحرك فيه بحرية، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، هنا برزت أهمية الذكاء التنافسي من حيث تزويد المؤسسة بكلفة المعلومات التي يحتاجها عن البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف و المهام التي أنشئت من أجلها.

وقد قسمنا الفصل إلى مباحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية والنظريات المفسرة لها

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها التي تشهدها في بيئتها على الصعيد المحلي والعالمي، لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها التي ستتمكنها من تحقيق نمو عالي في الانتاجية وامتلاك المرونة الكافية لمواجهة التغيرات وحاجات المستهلكين، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

1 - مفهوم المنافسة وأشكالها

1 1 - مفهوم المنافسة

عرف الاقتصاديين المنافسة بأنها: "المزاحمة بين البائعين والمنتجين لكسب العملاء، وترك كميات من السلع والأسعار تخضع لقوى العرض والطلب وبحرية تامة".¹

وعرفت على أنها توضيحا جديدا للصعوبة الموجودة في مجال الذي تخصص فيه المؤسسات في اكتساب طريقة علمية في التفكير.²

أما في الجانب القانوني نجد أن المنافسة تعرف على أنها: "عملية التنافس الاقتصادي أو العرض المقدم من طرف عدة مؤسسات مختلفة ومزاحمة لسلع وخدمات، محاولة اشباع حاجات متشابهة، مع وجود حظوظ متقاربة وعكسية لدى هذه المؤسسات لكسب أو خسارة امتيازات الزبائن".³

يشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع.⁴

1 2 - أشكال المنافسة

تنقسم المنافسة وفقا لعدد البائعين لمنتج ما إلى اربعة أنواع تتمثل في ما يلي:

أولاً: المنافسة الكاملة

تمتلك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين، وتتعامل بسلع متشابهة تتغير بوضع سوق منافسة كاملة، يكون عنصر التوزيع هاما في تسويق المنتج، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى، و نظرا لعدم وجود اختلاف بين المنتجات في السوق، فإنه يكون لدى السوق فرص محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضار والفواكه، وكذلك مسوقي الخشب والنحاس والفحم، وعليه فرجال التسويق هؤلاء ليس لديهم الحرية في تحديد أسعار

¹ - لارا عادل جبار الزندي، حماية المنافسة في قطاع الاتصالات، الطبعة الاولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 25.

² - david cayla, « concurrence », de quoi parlons-nous?, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00994773/file/Cayla_2014_-_Concurrence_de_quoi_parlons_nous.pdf, 26 juin 2014, p 2.

³ - تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام العام الاقتصادي-دراسة مقارنة-، اطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 13.

⁴ - إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 3.

منجاتهم، وإنما قوى العرض والطلب بتحديد السعر. إن الدور الأساسي لرجال التسويق في هذه الحالة هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية.¹

ثانياً: مفهوم سوق احتكار القلة

الأسعار في هذا السوق تختلف رغم وجود الاحتكار، وتمتاز سوق الاحتكار بالتجانس من حيث المنتجات وقد يكون من طرف مجموعة قليلة من الباعة كما قد يكون من طرف مجموعة قليلة من المشترين كما أنه قد يكون مشترك بين قلة من الباعة وقلة من المشترين، ويعرف كذلك بوجود عدد قليل من المنتجين مقابل عدد كبير من المشترين بحيث يمكن أن تكون السلعة المنتجة متجانسة أو غير متجانسة ويتميز بصعوبة الدخول والخروج من السوق.² ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من إحتكار القلة:³

- **احتكار القلة البحت:** وهو الذي يتسم بقلة عدد الباعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع ككل في السوق، وهذا لأنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة، من ثم يمكن أن يتقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل هذه الصناعة.
- **احتكار القلة مع تنوع المنتج:** ما يميز هذا الاحتكار هو قلة عدد الباعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، ما يجعل معرفة وضع توازن القطاع في السوق صعباً وذلك لما ينشأ عن إعطاء أسعار مختلفة لمختلف المنتجات المتنوعة في الصناعة.

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية

المنافسة الاحتكارية هي الشائعة في معظم الصناعات، ويتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج والعدد الكبير من الباعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة الأخرى وتجدر الإشارة في هذا السوق إلى أنه يتنافس في هذا السوق العديد من الباعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر أحياناً، إذا ارتفع سعر القهوة كثيراً مثلاً، من المحتمل أن يتجه المستهلكون لشراء الشاي.⁴

¹ - ياسين بوبكر، بوسالم أبوبكر، أثر هيكل المنافسة في القطاع الصناعي على تحسين جودة المنتجات "دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال للمتعامل أوريدو-الجزائر"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي، ميله، الجزائر، أكتوبر 2017، ص 110.

² - تياوي العربي، سوق احتكار القلة للهاتف النقال في الجزائر بين الواقع والمنظور، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 04، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 31 ديسمبر 2016، ص ص 140-141.

³ - بتيت أحمد، مدات جمال، جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 13، جامعة البويرة، الجزائر، جانفي 2015، ص 18.

⁴ - ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ أو أثره على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 43، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2016، ص 568.

رابعاً: الاحتكار

يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للسلعة أو الخدمة في السوق، من الواضح أنه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة ما أو خدمة فإنه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة لأن المنافسين ليس أمامهم بديل آخر غير الشراء منها، لذلك فإنه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق في مثل هذه الحالة يمكن للبائع أن يرفع السعر كيفما يشاء، غير أنه يوجد في معظم الأحيان قيود قانونية على مثل هذا التصرف، والجدير بالذكر أن هناك الاحتكار لا يقتصر فقط على الحكومة أو القطاع العام، فقد يوجد احتكار في القطاع الخاص، ومن أمثلة ذلك حق الاختراع أو حق توزيع المنتج في مناطق معينة.¹

2 - مفهوم التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام التنافسين بغرض بريق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وبتجديد. مع السعي المستمر إلى تحسين المراكز التنافسية نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية على المنظمة".²

فيما يرى Oughton بأن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".³ ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها: هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.⁴ ويعرفها المنتدى المسؤول عن نشر تقرير التنافسية العالمي بأنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"

¹ - مختاري مصطفى، ياسين بوبكر، أثر هيكل المنافسة في القطاع الصناعي على تحسين جودة المنتجات دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال للمتعامل أوريدو-الجزائر، مجلة البناء الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 90.

² - مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار-دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 64.

³ - سالم إلياس، مرجع سابق، ص 232.

⁴ - عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2006، ص 36.

2 4 - أهمية التنافسية وأهدافها

2 4 1. أهمية التنافسية

- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، تحديا كبيرا وخطرا لشركات العالمية، وذلك من خلال فهم العملاء والاقتراب منهم، وخاصة التعرف على مفاهيم الجودة، والالتزام بمعاييرها، وتحقيق مستويات مرتفعة من الخدمة الشاملة، وسرعة رد الفعل للفرص والتهديدات التنافسية.¹
- تكمن أيضا في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته،
- يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.
- يشمل التنافس في الوقت الحالي الشركات وليست الدول، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.²

2 4 2. أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:³

- تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات؛
- الحفاظ على نصيب المؤسسة في السوق؛
- تحسين ربحية المؤسسة؛
- زيادة القدرة على مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية.

2 2 - أنواع التنافسية ومصدرها

2 2 1. أنواع التنافسية

يتم تحديدها بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:⁴

¹ - عادل خير الله ناصر بن عبد الله، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 16، العدد 22، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 2020، ص 444.

² - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ص 126.

³ - شرفاوي أسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية - دراسة حالة مؤسسة "دليس فود كومباني"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 10.

⁴ - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 39.

- أ - المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
- تنافسية المنتج: تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافٍ، وغالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس الهوامش التي تحققها كل المنتجات .

ب - المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

2 2 2. مصادر التنافسية

تتمثل مصادر التنافسية في يلي:¹

- الابتكار: يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية وركيزة أساسية في استراتيجية الشركات، أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليه.
- الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة.
- المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

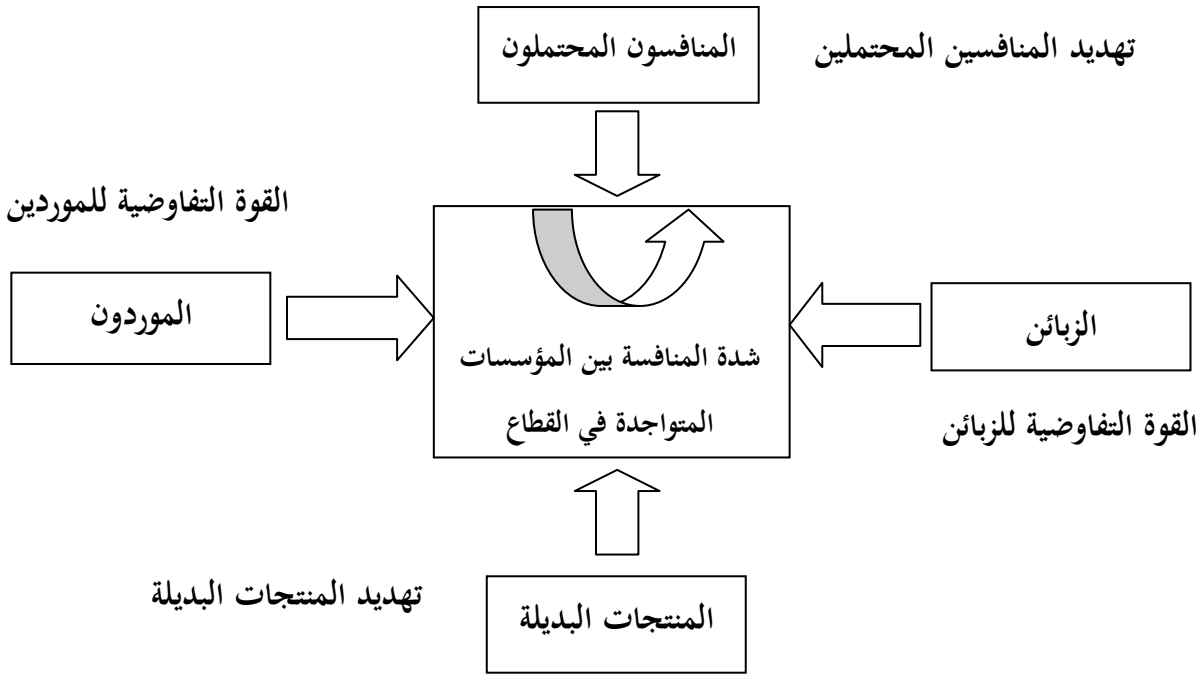
2 3 - القوى التنافسية والضغط التنافسي

2 3 4. القوى التنافسية

لطالما كان محيط المؤسسة والعوامل المؤثرة عليها محل دراسات العديد من الباحثين والاقتصاديين الذين تبلورت دراساتهم في نماذج تساعد المنظمات على تحليل محيطها لا سيما التنافسي الخاصة في ظل العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، وتعد القوى التنافسية الخمسة لبورتر من أهم الإسهامات في مجال دراسة محيط المؤسسة وقد جسدت هذه القوى في الشكل التالي:

¹ - أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص ص 22-23.

الشكل رقم 1-1: القوى التنافسية



المصدر: بخليلى محمد الأمين، شلالى عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمودة-(بسكرة)، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص104.

- ❖ المنافسون الحاليون (شدة المزاومة بين المؤسسات في القطاع): هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية.
- ❖ المنافسون المحتملون: لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات منافسة إلى الصناعة، الداخولون المحتملون يستطيعون الدخول في الصناعة عموماً لكن تكاليفهم مقارنة ببقية المنافسين قد تعتبر باهظة، وعليه يجب على المؤسسة أن تتخذ بغير الاعتبار إمكانية دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود التسهيلات أو العوائق التي قد تساعد أو تعرقل دخولها.¹
- ❖ المنتجات البديلة (تهديد المنتجات البديلة): ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، وذلك بتقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلفة أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

¹ - بخليلى محمد الأمين، شلالى عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمودة-(بسكرة)، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص105.

❖ **الزبائن (القوة التفاوضية للمشتريين):** تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً هاماً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق.¹

❖ **الموردون (القوة التفاوضية):** هم الافراد والمؤسسات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من الموارد لغرض تسهيل مهامها في الانتاج المنتجات أو تقديمها للزبائن، وبالتالي الكيفية التي يتم تسويقها أو المنهج والخيار الاستراتيجي في ذلك.²

2 3 2. الضغط التنافسي

من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى البحث عن الشراكة الدولية هو زيادة الضغط التنافسي، حيث أن زيادة المنافسة الدولية يعود إلى وجود تنظيمات دولية مثل المنظمة العالمية للتجارة و المجموعة الأوروبية، ذلك أن المنافسة الدولية تؤثر على جميع المؤسسات مهما كان حجمها، إلا أن هناك بعض الخصائص المرتبطة بالحجم تؤثر على قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحديد بعض التغيرات و مدى الاستجابة لها. مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها قدرة أقل على التأثير في العلاقات الخارجية مع الزبائن، المستهلكين، الموردين و متعاملي الأسواق، و كنتيجة لهذا فإن قدرتها على البقاء و النمو مرتبطة بمرونة استجابتها لتغير البيئة الخارجية، كما أن قاعدة مواردها الداخلية محدودة خصوصاً فيما يتعلق بالتسيير، لذلك فالتعاون مع مؤسسات أخرى أو تنظيمات دولية مثل المجموعة الأوروبية يعد استجابة إستراتيجية محتملة ذلك أن قوى العولمة و التدويل تشكل ضغط على جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين وضعيتها التنافسية.³

3 - المعرفة السوقية والذكاء التنافسي

3 4 - المعرفة السوقية

3 4 1. تعريف المعرفة السوقية

تعرف على أنها: "مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية المتحصل عليها من السوق، بغرض معرفة كل ما يحيط به"، فهي بذلك تعتبر جزءاً حيوياً من معرفة المنظمة. والذي يوفر لها إمكانيات جديدة

¹ - زكاريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات الدراسية، طبعة 01، مجموعة البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص 89.

² - بخليبي محمد الأمين، شلالى عبد القادر، مرجع سابق، ص 107.

³ - حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 127.

وقدرات تنافسية متميزة، تشكل المتغير الرئيسي الفاعل لتنمية وتقديم الابتكارات وفقاً لما هو مطلوب في الأسواق وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.

ويحدد كوتلر المعرفة السوقية بعد جمع المعلومات المتعلقة بالسوق وتحليلها للوصول الى بيانات ناطقة يتضح بها السوق من خلال حجمه ومعدلات نموه، والحصص السوقية فيه ورغبات العملاء وحجم المنافسة وطبيعتها وكذلك ما يناسبها من ميزة تنافسية وغيرها من البيانات التي يجب معرفتها للإحاطة بكل ما يتعلق بالسوق.¹

3 4 2. عوامل المعرفة السوقية

ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على ثلاثة عوامل هي:²

- **المعرفة بالمستهلكين:** وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهماً وتوجهاً نحو المستقبل وإن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق.
- **المعرفة بالمنافسين:** وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.
- **بحث وتطوير السوق:** يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف.

3 2 - الذكاء التنافسي

3 2 1. مفهوم الذكاء التنافسي

يعد مصطلح الذكاء التنافسي من المصطلحات التي ظهرت لأول مرة على يد مايكل بوتر Michael Porter الذي استخدمه في تحليل المنافسين بمجال الصناعة. وأن الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، تلك الإدارة

¹ - فريد راهم، فارس قاطر، مرجع سابق، ص 261.

² - يونس عبد العزيز مقدادي، وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 10، الأردن، 2016، ص ص 69-70.

ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها، وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والغرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع مهم من القطاعات البيئية وهم المنافسون، ليصل بعد ذلك إلى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات.

يعرف كذلك على أنه: "عملية تقوم بها مؤسسات الأعمال لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين والبيئة الخارجية المحيطة بها مثل البيئات: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.¹

3 2 2. أبعاد الذكاء التنافسي

إن الذكاء التنافسي ليس مجرد مراقبة للمنافسين فقط، ولكنه يشمل مراقبة للبيئة بشكل عام، ووفقاً لذلك فإن الذكاء التنافسي يشمل نواحي وأنواع متعددة، ويتم توضيح الأبعاد فيما يلي:²

- **الذكاء التكنولوجي:** يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لإكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية. والذكاء التكنولوجي يتطلب تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية والجديدة والعمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية.
- **ذكاء العميل:** هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات حول بيئة العملاء والذي يعكس فهم المؤسسة لعلاقتها مع بيئة عملائها، واستخدامها في وضع الخطط المستقبلية.
- **ذكاء التحالف الاستراتيجي:** تتبلور فكرة ذكاء التحالف الاستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الإستحواذ والشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تجرى في البيئة الخارجية للمؤسسة. وبالتالي فعمل خبراء ذكاء التحالف يكون حول:

- ✓ معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوم على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين؛
- ✓ العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم،
- كتنقيح تكاليف البحث والتطوير في المقابل الإستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

3 3 - علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

- يعتبر الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، تلك الإدارة ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها، وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والغرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع مهم

¹ - هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، أفريل 2017،

<https://www.researchgate.net/publication/331962459> ، 11 ديسمبر 2021، ص 14.

² - جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة (دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة-بسكرة-)، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، ص ص 241-242.

من قطاعات البيئة وهم المنافسون، ليصل بعد ذلك إلى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات.

— الذكاء التنافسي عملية تتضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة، وتعد جزءا من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة لإستراتيجية المنظمة.

— الذكاء التنافسي عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة قبل أن تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة التي لا تصنع أداة للمراقبة بدقة وتحليل التنافسية تكون إستراتيجيتها التنافسية ضعيفة، وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين.

— أن الذكاء التنافسي معترف به كأداة إستراتيجية، ويعد أحد الحقول الأسرع نموا في عالم الأعمال، وأصبح أسلوبا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل القابليات، ونقاط الضعف، والنوايا، وحركة المنافسين، وبما يسمح للمنظمة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، وبمكناها من الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين، حيث أن الذكاء التنافسي يمثل أحد جوانب التعلم التنافسي والمعرفة التنافسية

— يوفر الذكاء التنافسي إجابة عن أسباب تبوء بعض المنظمات مراكز متقدمة وفشل منظمات أخرى رغم وفرة مواردها، حيث تدور الإجابة في سباق اعتماد هذا الذكاء أساسا للاستراتيجيات التنافسية الناجحة، ويجنبها الإخفاق في التنبؤ بقوى السوق

— يعبر الذكاء التنافسي عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق والتخطيط الاستراتيجي. ويعطي المديرين أداة التعلم حول ما ينوي المنافسين فعله. ويطور المعرفة بالسوق، والعلاقة بين وظائف المنظمة. ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين وبما يضمن تحسين الأداء.¹

¹ - شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصاة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص ص 167-168.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية والنظريات المفسرة لها

أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل اهتمام المؤسسات كثيراً كونها تؤدي دوراً أساسياً في حياتها العملية، لذا ينبغي للمؤسسات أن تفكر بصورة مستمرة وناجحة تجعلها قادرة على زيادة القيمة التي تخلقها، وسيعكس هذا الاتجاه تحديد واستخدام ناجح لمزاياها التنافسية.

1 - مفهوم الميزة التنافسية

1 4 - مفهوم الميزة التنافسية

عرف "Macmillan & Mahan": "أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة، تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق".¹

فقد عرفها "willie" بأنها "تحقيق التقدم على المنافسين الآخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج".²

عرفها "Michael Porter": "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".³

ويرى "Reed & Deffilpi": "أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة سيتولد بشكل مباشر وضمن أداء عالي".⁴

1 2 - خصائص الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تتركز عليها المؤسسة خصائص معينة تنبع من داخل المؤسسة، وتضمن بها تميزها وإيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال، بما يؤدي إلى تفوقها وتفرداها في الحاضر والمستقبل وعلى المدى الطويل.

¹ - الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسات الصحية - بولاية الخرطوم)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 248.

² - عبد الوهاب عبد الحميد محمد سيف البحيري، أثر تنظيم موقع العمل الصناعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك في اليمن، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2020، ص 121.

³ - عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 04، العدد 06، ديسمبر 2015، ص 75.

⁴ - فلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جوان 2019، ص 280.

ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسات ما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المستوى الطويل.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها.

1 3 - أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

1 3 4. أنواع الميزة التنافسية:

هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة لتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وإن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، إلا بتوفير مجموعة من الشروط لتطبيق ميزة التكلفة الأقل.²

ثانياً: ميزة التمييز Differentiation: يعرف على أنه التمييز في المؤسسة من خلال قدرتها على التمييز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليديه.³

1 3 2. أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، والمتمثلة فيما يلي:⁴

- **بعد التحكم في التكلفة:** ويتعلق الأمر بمدى مقدر المؤسسة علم الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسة في السوق دون أن تخل بجد معين من المواصفات المطلوبة في المنتج.

¹ - ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 23، العدد 23، مصر، أوت 2019، ص 130.

² - عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، جامعة عمار تليجي، الأوغاط، الجزائر، أبريل 2021، ص 264.

³ - بلحوت كوثر، بن تريب بن تريب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالاغواط، Revue algérienne d'Economie et gestion، المجلد 15، العدد 01، جامعة عمار تليجي، الأوغاط، الجزائر، 2021، ص 503.

⁴ - أحمد بلالي، يحضيه سملاي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2018، ص 124.

- **بعد الجودة:** يتعلق هذا البعد بمواصفات وخصائص المنتج الوظيفية والشكلية المميزة والمتفردة والتي يجب أن تتوافق مع خصائص معينة تستجيب لتطلعات العميل وتحوز على تفضيله.
- **البعد التنافسي للزمن:** يكتسي بعد الزمن صبغة تنافسية على أكثر من صعيد، بحيث يمكن للمؤسسة على هذا المستوى أن تحقق الميزة التنافسية المرتكزة على الزمن وتسريع عمليات التطوير كذا استباق المنافسة بتقليص زمن طرح المنتجات الجديدة في السوق.
- **بعد المرونة:** ويهتم هذا البعد بمدى تكيف المؤسسة وعملياتها ونظامها الإنتاجي مع حجم الطلب وأنماطه وأذواق العملاء التي تتأثر بفعل تغيرات بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي يتطلب يقظة استراتيجية وقدرة فائقة على مواكبة تلك التغيرات على مستوى عمليات خطوط الإنتاج ومزيج المنتجات كميًا ونوعيًا.
- **البعد التنافسي للإبداع:** إن هذا البعد التنافسي وإن اعتبر متضمنًا في مختلف الأبعاد السابقة، فإنه يمكن أن يتجلى أكثر لدى المؤسسة من خلال استكشاف الفرص الجديدة في بيئتها ومراقبتها استباق المنافسة في الاستجابة لها بطرح منتجات وتصوات وأساليب عمل خلاقة غير مسبوقه وأكثر خلقًا للقيمة، من شأنها أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها.

1 4 - أسباب تطوير الميزة التنافسية

- إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:¹
- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، الإنتاج والتوزيع بالاستعمال الاعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تمييز المنتج.
 - **ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 59.

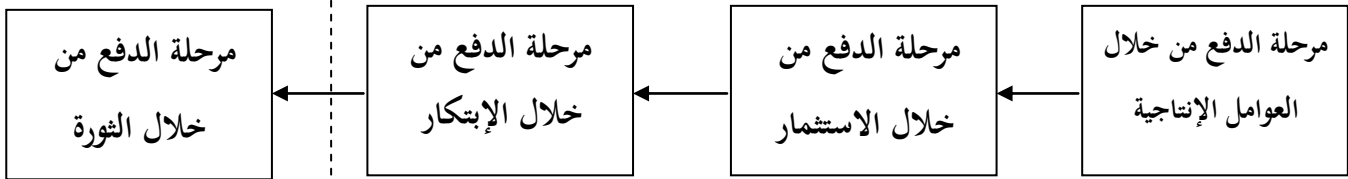
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق.

2 - مراحل بناء الميزة التنافسية - محدداتها ومؤشراتها

2 1 - مراحل بناء الميزة التنافسية

إن كل مرحلة تختلف في خصائصها ودورها من دولة إلى أخرى وليس من الضروري أن تمر من خلال هذه المراحل وبنفس ترتيبها، إذ تمثل المراحل الثلاث الأولى فترة الارتقاء المتوالي (المتصاعد) للمزايا التنافسية أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة تفسير إلى الانحراف أو الهبوط في النهاية. وقد لخصت المراحل الأربعة في الشكل الآتي:

شكل رقم 1-2: مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: مها محمد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص 15.

من خلال الشكل أعلاه يلي شرح كل مرحلة على حدى:¹

المرحلة الأولى: الدفع من خلال العوامل الإنتاجية

في هذه المرحلة تستند جميع الصناعات الناجحة دولياً في تنافسياتها وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية و تتضاءل في هذه المرحلة أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية.

ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشّة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

المرحلة الثانية: الدفع من خلال الاستثمار

¹ - عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الطبعة 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 96.

هذه المرحلة مبنية على رغبة وقدرة الدولة في الاستثمار بشكل متواصل وهي بالاستثمار بالتسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني.

وفي هذه المرحلة كذلك لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل وطبيعة التنافس في السوق المحلي، وكذلك لا يكون الطلب المحلي على درجة عالية من التعقيد، ولا تكون الصناعات المرتبطة و المساندة متطورة إلى حد كبير وتتصف هذه المرحلة في الغالب بزيادة في المستوى التوظيفي وارتفاع معدلات الأجور أو أسعار المدخلات. وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقراراً أو تقدماً في المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: الدفع من خلال الابتكار

في هذه المرحلة تتفاعل كافة محددات الميزة التنافسية بشكل ديناميكي وتكون موجودة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمية بنجاح ويكون طلب المستهلك أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية وهنا يبدأ تكوين تجمعات صناعية من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس عليه دولياً في إجراء الصناعات الأكثر تمايزاً. وهنا يصبح اقتصاد الدولة أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية.

المرحلة الرابعة: الدفع من خلال الثورة

يتم الانخفاض في هذه المرحلة، حيث يصبح الاقتصاد مدفوعاً بالتراكم السابق للثورة ويصبح أقل حكراً على توليد ثورة جديدة، وتبدأ الشركات في فقدان الميزة التنافسية من خلال عدة أشكال منها حصر المنافسة وعمليات الابتكار وفقدان الموظفين لدوافع النجاح وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلاً من توليدها، وهنا تبدأ شركات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح الشركات الأجنبية.

ونستخلص من هذه المراحل التنافسية أنه لا بد من ضرورة سعي الدول عامة و الدول النامية خاصة إلى العمل على الانتقال التدريجي عبر مراحل نمو للميزة التنافسية والى اتخاذ السياسات والإجراءات الكفيلة بدعم الميزة التنافسية التي تعتمد على عوامل الإنتاج في المقام الأول، نظراً لما تتسم به هذه الميزة من طبيعة هشّة، والاتجاه إلى المراحل الأخرى التي تتضمن ميزة أكثر استقراراً ونمواً.

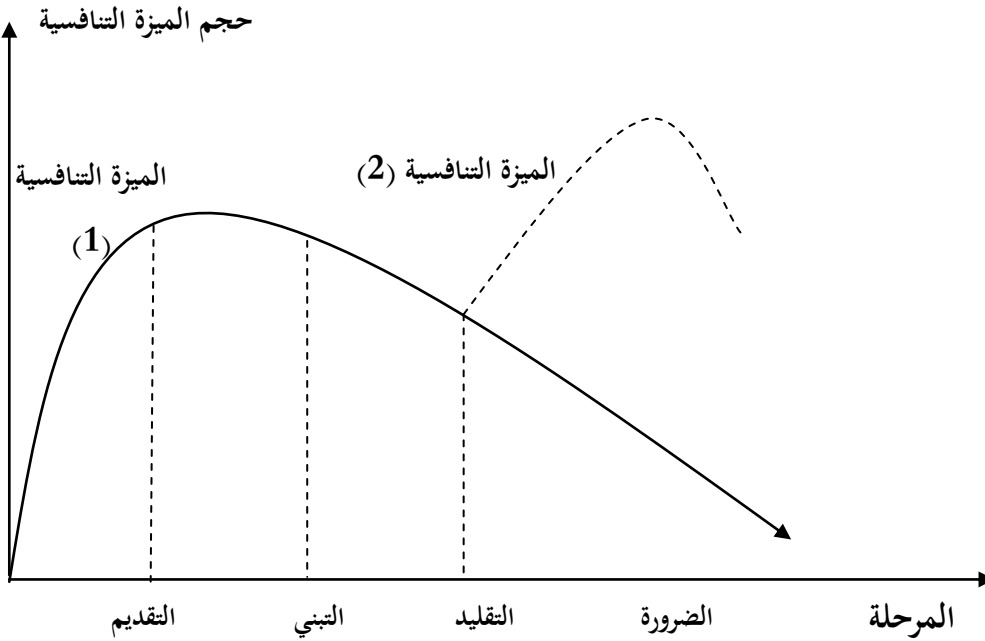
2 2 - محددات الميزة التنافسية

2 2 1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على

ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة

أكبر تكون جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبئ من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها،¹ و بهذا تظهر مرحلة الضرورة كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 1-3 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 99.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:²

— **مرحلة التقديم:** تعد أول و أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

¹ ثابت حسان ثابت، وآخرون، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 15 ماي 2017، <https://www.academia.edu>، 11 ديسمبر 2021، ص 08.

² قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بعض الشركات-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص ص 50-51.

- **مرحلة التنبؤ:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الثبات النسبي والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2 2 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات

المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة

لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية.¹ وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-1: أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعرف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ

¹- ثابت حسن ثابت، مرجع سابق، ص 08.

التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 87-88.

2 3 - مؤشرات قياس الميزة التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية، وتطور صورة المنظمة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

2 3 1. الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع

2 3 2. تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.¹

2 3 3. الإنتاجية:

¹ - سالم إلياس، مرجع سابق، ص 234.

إن الإنتاجية تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً¹.

2 3 4. الحصّة السوقية:

ويستخدم مقياس الحصّة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث يستخدم هذا المقاس لحساب نصيب المنشأة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛ وهناك ثلاث أنواع للحصّة السوقية هي:

- الحصّة السوقية الإجمالية للمنشأة: وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- الحصّة السوقية النسبية للمنشأة: وهي تعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المنشأة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- حصّة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنشأة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم².

2 3 5. تطور صورة المنظمة

أن اكتساب المنظمات الصورة الذهنية الإيجابية عند المجتمع توفر لهذه المنظمات مزايا منها:³

- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها؛
- تدعيم علاقة المنظمة مع عملائها الداخلية والخارجية؛
- إقناع الحكومة والسلطات والمجتمع ككل بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع؛
- تنمية استعداد الجماهير للترث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات؛
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة؛

¹ - بن جدو بن عليّة، مرجع سابق، ص 61.

² - خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018، ص 108.

³ - أماني عبد العظيم مرزوق شبلي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصور في ضوء بعض الخبرات العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصور، بغداد، العراق، 2018، ص 40.

— المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.

2 4 - العوامل المؤدية إلى استمرارية الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، إما عن طريق إتباع إستراتيجية التكلفة أقل أو إستراتيجية التمايز. كما أوضح هودسون أن المؤسسات التي تلتزم بإستراتيجية معينة، تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من إستراتيجية.

ومما سبق توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند مناقشتنا للميزة التنافسية:

- أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية؛
- ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية؛
- مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجحوا مسؤولوا مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها؛
- تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة؛
- أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون قيمة للمستهلك.¹

3 - النظريات المفسرة للميزة التنافسية

3 4 - نظرية Porter (سلسلة القيمة)

نموذج سلسلة القيمة ل Porter يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج porter فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف ، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها Porter " أنشطة القيمة"، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثلا لهذه

¹- حمزة بن الزين، مرجع سابق، ص30.

الأنواع من الأنشطة، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة.¹ كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-4: سلسلة القيمة

هامش الربح	بنية المؤسسة (إدارة عامة، تخطيط، محاسبة، وتمويل...)				
	إدارة الموارد البشرية (اختيار، تدريب، تطوير)				
	التطوير التكنولوجي (البحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)				
	التمويل (شراء الموارد الأولية، الآلات...)				
	الإمداد	الانتاج (المكائن، التجميع، الإختيار، التعبئة والتغليف)	الإمداد الخارجي (المخازن وتوزيع المنتجات النامية)	التسويق والتوزيع (الإعلان، الترويج، التسعير، قنوات الترويج)	الخدمات (التركيب، الصيانة، قطع الغيار)
الداخلي	مناولة الموارد الأولية والمخزون				

المصدر: عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر 03، أوت 2019، ص 778.

قدم بورتر نموذج سلسلة القيمة ضمن مجموعتين من الأنشطة وهي الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

❖ الأنشطة الرئيسية: وتمثل في خمسة أنشطة هي:²

- الإمدادات الداخلية: وتتضمن تسلم وتخزين وتحويل المدخلات إلى مخرجات كأنشطة تسلم المواد الأولية وتخزينها، والرقابة على المخزون والمردودات التي يتم إرجاعها إلى الدوردين؛
- الانتاج: وهي الأنشطة ذات الصلة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي كأنشطة التصنيع والتجميع والتعبئة وصيانة الآلات وفحص المنتجات؛
- الإمدادات الخارجية: وهي الأنشطة ذات العلاقة بتخزين المنتجات تامة الصنع وإيصالها للموزعين كأنشطة تخزين المنتجات تامة الصنع وإدارة الأوامر وتسليم المنتجات المصنعة؛

¹ - عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر 03، أوت 2019، ص 777.

² - المهدي هجالة صارة، درحون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الابحث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 18، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2018، ص ص 358-359.

- التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة؛
- الخدمات: وهي الأنشطة التي تتعلق بتقديم الضمانات والصيانة للمنتجات وتجهيز الأجزاء وتعديل المنتجات.
- ❖ الأنشطة الداعمة: الأنشطة التي تساهم في تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية من أجل خلق وتحقيق المزايا التنافسية وتمثل في¹:
- أنشطة البنى التحتية: وتتضمن أنشطة الإدارة والتخطيط والإجراءات القانونية والمحاسبية والتمويل والشؤون العامة وإدارة الجودة والإدارة العامة وكافة متطلبات أنشطة خلق القيمة المضافة لمساعدة المؤسسة باتجاه تحقيق خططها الإستراتيجية وأهدافها؛
- أنشطة إدارة الموارد البشرية: إن للعنصر البشري دورا مهما وفعالا يدعم تحقيق خطة العمل الإستراتيجية الشاملة وأهدافها، وتتضمن التعاقد مع موظفين التدريب وتطوير قدرات الموظفين ونظم المكافآت والخوافز؛
- أنشطة التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة مهمة في بيئة المنافسة، تعول على البحث والتطوير، وأتمة العمليات والتحسين المستمر، وتحسين تصميم المنتجات من أجل خفض التكاليف، وتطوير منتجات جديدة وزيادة التسهيلات وخدمة العملاء؛
- أنشطة المشتريات: وتتضمن الأنشطة التي تتعلق بتوفير الاحتياجات المطلوبة كافة وليس فقط المواد الأولية، إذ توصف على أنها أنشطة توفير المتطلبات المستخدمة في الأنشطة الرئيسية والداعمة، كالمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، والمواد الاحتياطية، وكذلك تشمل اختيار الموردين والتفاوض بشأن العقود والتكامل مع الموردين ومتابعة الطلبات.

3 2 - مقارنة الموارد

3 2 1. مقارنة الموارد

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من "Say"، "Ricardo David" وأعمال "Shunpeter" حيث يرى " Say " من خلال قانون المنافذ المشهور بأن المنتجات تستبدل بمنتجات وأن النقود ما هي إلا وسيلة وواسطة للتبادل، في حين تتمثل أعمال "Ricardo David" في نظرية الربح التي تفرض على المؤسسة امتلاك مورد نادر لا يمكن لبقية المؤسسات المتنافسة إمتلاكه ويستطيع أن يعود عليها بعدة فوائد.

¹- المهدي هجالة صارة، درحمن هلال، مرجع سابق، ص359.

ولقد ظهرت المقاربة المبنية على الموارد كإجابة عن الطريقة التي تمكن المؤسسة من خلق الميزة التنافسية ويعتبر "

Edith Penrose من المنظرين الذين أصلوا في كتاباته لهذه المقاربة، حيث ندى بأن نجاعة المؤسسة

تكمن في كفاءة إستغلال مواردها النادرة، فالمؤسسة حسب رأيه يجب أن تكون نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة والخالقة للقيمة من وجهة نظر العميل، وحسب Edith Penrose فإن نمو المؤسسة يتعلق بثلاث عوامل لتسييرها وهي:

- قدرة إدارة المؤسسة على معرفة طلب السوق التنافسي؛
- قدرة إدارة المؤسسة على مزج الموارد المتوفرة لها مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية؛
- تقبل المؤسسة المخاطرة المصاحبة لاستعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى الميزة التنافسية التي قد ترضي العميل.

بالنسبة لـ " Barney " فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف،... إلخ، التي تسييرها المؤسسة وتسمح لها بتخطيط وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية للوصول إلى الأداء المميز¹.
وخلافا لذلك يرتكز النموذج المرتكز على الموارد حسب " Barriey " على فرضيتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية:²

❖ **الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وان كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو نفس الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعرفية، التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمايز والتباين من مؤسسة لأخرى.

❖ **الفرضية الثانية:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك،" فهي محمية من طرف القانون أو صعوبة التقليد مثل الهيكل التنظيمي، هذا اللاتجانس يمكن أن يبقى لمدة أطول بسبب مجموعة من الخصائص التي تمنع المؤسسات الأخرى من امتلاك موارد متشابهة. وحسب Mello فقد يستند هذا النموذج إلى خمس افتراضات أساسية هي:

— تشكل موارد المنظمة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية؛

¹ - محمد حامدي، قراءة في المقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 22، جامعة باتنة 1، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 848-849.

² - خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة جباتنة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 3-4.

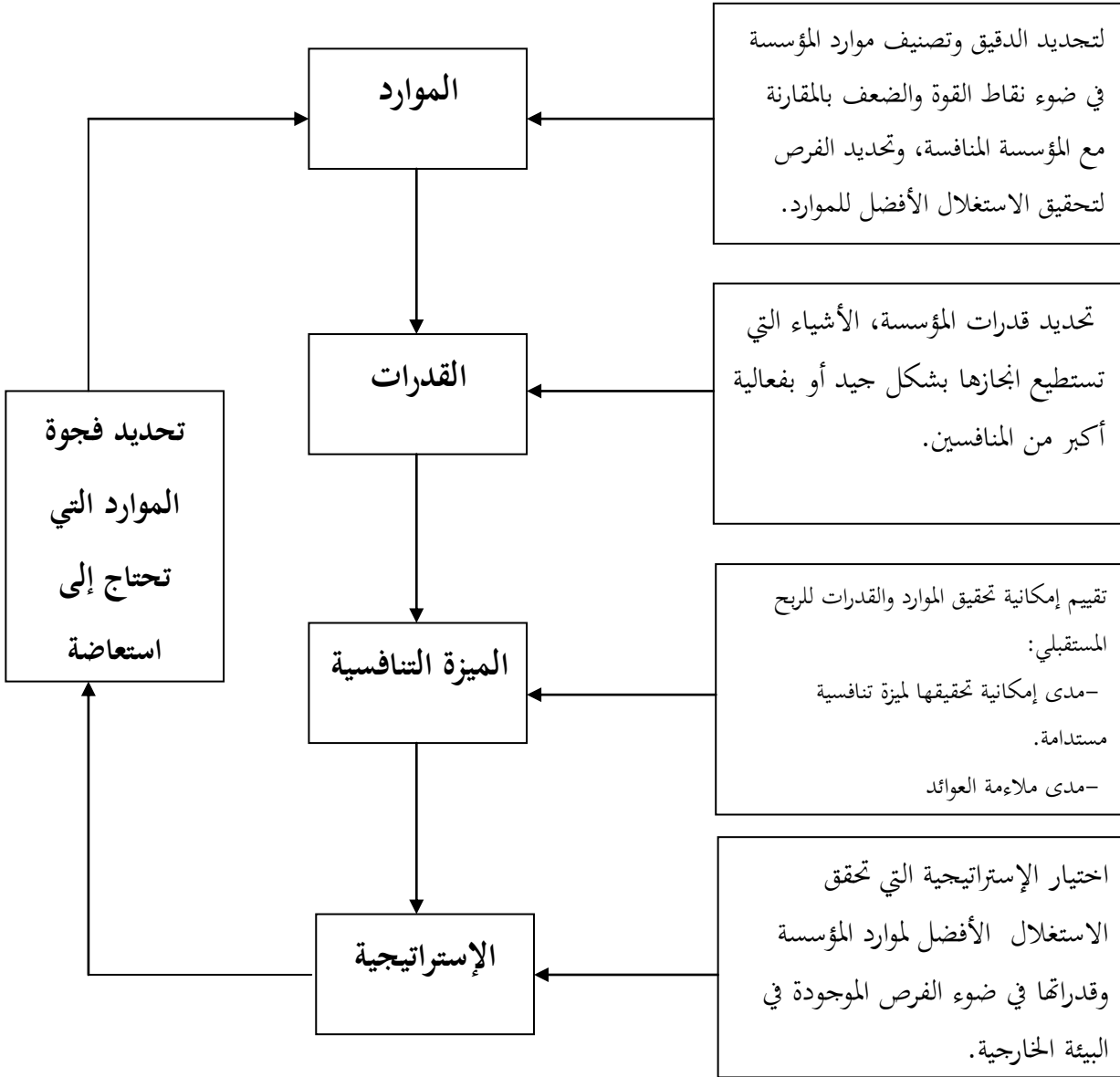
- يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة؛
 - تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة؛
 - ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات؛
 - تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال؛
- حيث صنف " Miller et Shamsie " هذه الموارد وفق صنفين، موارد مستندة للملكية والتي يمكن حمايتها عن طريق حقوق الملكية وموارد مستندة للمعرفة وهي موارد يمكن حمايتها من خلال إنشاء حواجز معرفية.

3 2 2. منهجية مقارنة الموارد:

- إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد مقارنة الموارد تتمثل في¹:
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
 - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
 - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها؛
 - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين؛
 - تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية . والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص ص 115-117.

الشكل رقم 1-5: الخطوات الأساسية لتجسيد مقارنة الموارد



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 118.

3 3 - مقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد

سلسلة القيمة تمكن المؤسسة من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة، والتي يجب أن تعمل المؤسسة بكل إمكاناتها من أجل تدعيمها وتنميتها بهدف إرضاء العملاء، ومنه التميز عن بقية المنافسين؛ اما موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف،... إلخ، التي يجب تسييرها المؤسسة وتسمح لها بتخطيط وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية للوصول إلى الأداء المميز؛ نحاول إجراء مقارنة لتوضيح نقاط الضعف و القوة لكلتا النظريتين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: المقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد

نظرية الموارد	نظرية Porter	
<ul style="list-style-type: none"> - مؤسسات القطاع النشاطي متميزة - تعرف المؤسسة كمحفظة موارد، مختلفة و مستقرة زمنيا و مكانيا. - تعتبر الموارد كمصادر لميزة تنافسية ديناميكية على المدى الطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتبار المنظمات متجانسة في مجموعة استراتيجية. - بنية القطاع النشاطي هي المحدد لمستوى المنافسة، و للاستراتيجيات المتبناة من طرف المنظمة. - القوى الخمس للمجال التنافسي هي المحددة لربحية القطاع النشاطي، و لها تأثير مباشر على استراتيجيات كل منظمة موجودة في هذا النشاط. - تتميز الموارد المستعملة لإرساء قواعد استراتيجية بقصر مدة حياتها، وبالديناميكية (قابلة للبيع و الشراء). 	فرضية النظرية
<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة داخلية: تتعلق بالموارد الداخلية للمؤسسات لا بالمحيط الخارجي. - ميزة تنافسية ديناميكية. - مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن الموارد الداخلية للمؤسسة. - الموارد المحققة للميزة التنافسية، غير قابلة للتقليد و لا للبيع. - الاستراتيجية قائمة على الموارد المنظورة و غير المنظورة، و على الكفاءات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - هي مقارنة خارجية: للمحيط تأثير على استراتيجية و مردودية المؤسسة. - الميزة التنافسية ثابتة و محدودة زمنيا. - مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن التكيف مع المحيط. - الاستراتيجية المتبناة سلعة/سوق. 	الأسس النظرية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد موارد المؤسسة. - تحديد الكفاءات التنظيمية. - تحديد الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية. - استغلالا أمثل لهذه الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد على تحليل المحيط الخارجي لتحديد الفرص و التهديدات. - تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة. - اختيار استراتيجية بالمقارنة مع المنافسين. - وضع خطة عمل. - تحديد وسائل المراقبة. 	المنهجية المتبناه
<ul style="list-style-type: none"> - يتعلق بكفاءات المنظمة. - تعرف المؤسسة كمحفظة موارد استراتيجية و كفاءات رئيسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - سلعة، خدمة. - تعرف المؤسسة كمجموعة قطاعات استراتيجية. 	وحدات التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - بناء كفاءة استراتيجية في المؤسسة. - تتميز الكفاءة الاستراتيجية بمدة حياة أطول من المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - حسب القطاع النشاطي، إنشاء سلعة متغيرة. - دورة حياة المنتج تتغير من الأشهر إلى السنوات. 	مدة حياة وحدات التحليل

المصدر: موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 178-179.

خلاصة الفصل:

واجهت المؤسسات بعض التغيرات التي شكلت الكثير من الأحيان عوامل تحدي ومن هذه التغيرات، العولمة والدرجة العالية من التعقيد ودخول التكنولوجيا في المعلومات والاتصالات وزيادة حدة المنافسة والتغيرات في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وهو ما جعل المؤسسات تدرك ضرورة التكيف والاستجابة بشكل سريع مع هذه التغيرات والتحديات بهدف المحافظة على بقائها وتطوير أدائها وتحسينه. بناء على هذا انطلقت فكرة تبني المؤسسات ميزة التنافسية، والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة.

الفصل الثاني: الاستراتيجيات
التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل كيفية دخول المؤسسات مجال التنافس بفاعلية، مع التدقيق في الاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعزيز المزايا التنافسية والأرباح، ومن بين هذه الإستراتيجيات: استراتيجيات العامة للتنافس ل Porter التي هي عبارة عن الاستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية، بالإضافة إلى استراتيجيات التنافسية ل Kotler، ومع نهاية هذا الفصل سوف نكون قادرين على تحديد الأنواع الأساسية من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات، تلك الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون الاستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسساتهم المزايا التنافسية على حساب منافسيهم.

وقسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية ل Porter و Kotler وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة استراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها وبقائها على المدى البعيد، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى توضيح لمفهوم كل من الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة.

1 - مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها

1 1 - تعريف الاستراتيجية

هي فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة السياسية.

إن مصطلح الاستراتيجية Strategy مصطلح عسكري يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى، تحقق الأهداف المنشودة.

أو هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره الغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل¹.

وهناك عدد كبير من الباحثين والكتاب من أعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفها الفريد شاندرلر: "إن الإستراتيجية تتمثل في "إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

ويعرفها جلويك وجاوش: بأنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة"².

أما بورتر عرفها: بأنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف"³.

1 2 - مستويات الاستراتيجية

إن تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، مما أدى إلى ظهور مستويات مختلفة للعمل الاستراتيجي يتناسب مع مختلف الأنشطة. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة 01، دار المنهل، الاردن، عمان، 2014، ص43
² - حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 24.
³ - نفس المرجع، ص 44.

أ - الاستراتيجية على مستوى المنظمة: إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، ويكون أعضاء مجلس الإدارة هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة ويتمثل الدور في:

- نشبت الخصائص والميزات التنافسية التي تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى؛
- تحديد رسالة، أهداف واستراتيجيات المنظمة؛
- تحديد الموارد لإنجاز أنشطة المنظمة؛
- اتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة؛
- تحديد الحصة السوقية ومركزها التنافسية؛
- مباعه وتفيد الاستراتيجيات التي تم إقرارها؛
- خلق وتعزيز التكامل بين أنشطة المنظمة.

ب - الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة. كما يعرف (Glueck) (Jauch) وحدة الأعمال الاستراتيجية، كونها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجهات المنظمة وأهدافها.

وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.¹

ت - الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية... إلخ، الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين، وهذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

¹ - قادة سليم، الاستراتيجيات التنافسية في القطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 10-11.

رغم تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها يجب أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.¹

2 - مداخل صياغة الاستراتيجية

2 1 - مفهوم صياغة الاستراتيجية

تعرف صياغة استراتيجية بأنها العملية التي يستطيع من خلالها الاستراتيجيون تصور استراتيجية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وكما تعرف أيضا بأنها عملية منهجية تمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها. وعليه يمكن تقديم تعريف لآليات أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يتم تطبيقها في أثناء تحديد الوضع الاستراتيجي، ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتوليدها، واختيار الأولويات الاستراتيجية وتقويمها وفقا لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.²

2 2 - خطوات صياغة الاستراتيجية

- **التوجه الاستراتيجي:** يعبر على أنه الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات المؤسسات وتؤثر فيها، وتشكل السلوكيات التي ترمي إلى تحقيق أفضل أداء للأعمال على الدوام.
- **تحديد الموقف الاستراتيجي:** يقع على الإدارة الاستراتيجية مهمة تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوف SWOT.
- **الفرضيات الاستراتيجية:** تتمثل بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية، مثل: مصفوفة أنسوف، نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة، مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى، استراتيجية المحيط الأزرق.³

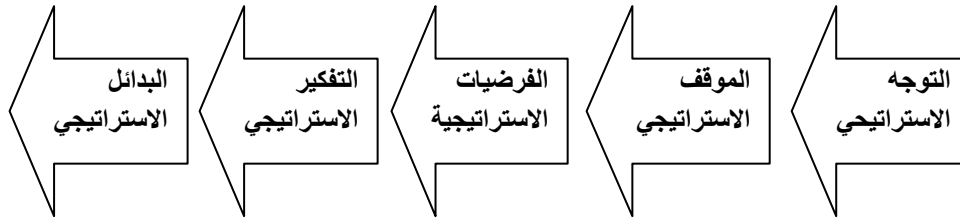
¹ - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 11، بتصرف.

² - محمد عبد الجليل المليكي، وآخرون، آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 25، جامعة إب، اليمن، أكتوبر-ديسمبر، 2019، ص 12.

³ - نعيم إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، الطبعة الاولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2009، ص ص 13-14.

- التفكير الاستراتيجي: يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل مختلف عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد تنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية الصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.
- صياغة البدائل الاستراتيجية: يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة بعد تشخيص العوامل البيئية وتحديد الفرص والتهديدات، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب وتحديد ملامح الميزة التنافسية. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنوع النشاط.¹

الشكل رقم 2-1: خطوات صياغة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب النظري

2 3 - مداخل صياغة الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية بمثابة خارطة طريق حقيقة توضح مسارات وتوجهات المنظمة المستقبلية وتحدد إمكاناتها وآليات عملها لتحقيق الأهداف المرجوة، في ظل وجود المنافسة والتغير والتطور في البيئة على نحو عام وفي مجال عمل المنظمة على نحو خاص. لذلك فإن الهدف الأساسي من بناء الاستراتيجية يجب أن يكون الحصول على تحقيق ميزة تنافسية المنظمة وفي حالة عدم وجود منافس أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية فإن أي محاولة لبناء فإن أي محاولة لبنائها سيكون دون أية قيمة.²

ولقد تطرق العديد من الباحثون إلى المداخل المختلفة في صياغة الاستراتيجية إلا أنهم اختلفوا في تحديد النموذج الأمثل ومن خلال مراجعة ادبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجية وان كل نموذج يعكس اختلاف رؤية استراتيجية وكيفية تنميتها وهذه النماذج هي:³

¹ - مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، طبعة الاولى، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2018، ص 13.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 4 سبتمبر 2021، ص 19.

³ - طارق عرمان عباس، استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 19، 2012، ص ص 05-04.

2 3 1. نموذج خطي Linear model

ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الادارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق الاهداف المرسومة، ولذلك ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على انها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة، والسعي إلى التنفيذ الفعلي للبديل بطريقة رشيدة يحكمها عنصر تحقيق الأرباح، حيث يفترض النموذج الحالي بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بمتغيراتها، وإن أهداف المنظمة هي أهداف كل الافراد داخل المنظمة، ووجود الاطار العقلاني الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات.

2 3 2. النموذج التكيفي Adaptive model

يعتمد هذا النموذج أحد بعدين في صياغة الاستراتيجية فأما أن يكون ذات طبيعة تأثيرية (Proactive) وفيه تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة، أما البعد الآخر فيكون كرد فعل (Reactive) حيث تنظر المنظمة حدوث تغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة التغير كنوع من رد الفعل للبيئة. ونستنتج من ذلك أن النموذج يبني تصورات على افتراض بيئة أكثر تعقيدا مما يتطلب خلق درجة من التماثل والموائمة بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتحديات التي تواجهها في ضوء تحليل يبني يعتمد دفة الرصد المتغيرات وصدق المعلومات المعتمدة فيه.

2 3 3. النموذج التفسيري Inter Pretive Model

يبني هذا النموذج على أساس أن وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص جميع الأطراف العاملة في المنظمة لذلك يعكس بعدا للاستعانة بمفاهيم ومضامين كفاءة المنظمة وخاصة في ميدان الادارة الرمزية فمن خلال استخدام مفهوم الاطار الفكري المرجعي يمكن لمن يضع الاستراتيجيات ان يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة تحقيقها لان التفسير الدقيق المتغيرات التنظيمية البيئية يمكن أن يؤثر على الاستراتيجيات لأن الغاية ليست في المتغيرات ولكن بطريقة تفسير مضامينها وآثارها على نشاط المنظمة.

بعد التطرق إلى مفهومي الميزة التنافسية وصياغة الاستراتيجيات نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسة ما هي إلا تجسيد لقدرة هذه الأخيرة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، حيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.¹

3 - تعريف الاستراتيجية التنافسية

اختلف في تعريف الإستراتيجية التنافسية والتي توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة، لأنها لا تمارس نشاطا وحيدا بل عدة أنشطة مختلفة، وهو ما يستدعي وضع خطة لكل منها، تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق أهداف تساعد على البقاء والنمو. من بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

تعد الإستراتيجية التنافسية عند Kotler "عملية تركز من خلالها على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق وتحديد حجمه والحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدلات النمو فيه مستقبلا".²

وعرف Porter الإستراتيجية التنافسية بأنها "مجموعة من الغايات (الأهداف) التي تسعى المنظمة جاهدة من أجلها والوسائل والسياسات التي تسعى من خلالها للوصول إلى أهدافها، وحدد ثلاث طرق عامة التمايز، التكلفة المنخفضة والتركيز يمكن من خلالها اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها على الأعمال الأخرى في نفس الصناعة".³

وهي "تلك الإستراتيجية التي تربط بمستوى وحدة العمل (Business Unit) أو مستوى المنتج (Product level) وتعمل على تحسين الموقع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما في الصناعة الخاصة أو جزء من السوق المستخدم من طرف وحدة العمل".⁴

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافس، والهدف النهائي لأي استراتيجية تنافسية هو استعمال أو تغيير قواعد المنافسة بما يتماشى ومصالح المؤسسة من جهة، والتحكم فيها أكثر من

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 104.

² - رحمة زيغ، صبري مقيح، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية - دراسة حالة مؤسسة السهم الأزرق الجزائري (سكيدة)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة الجزائر، 2021، ص 274.

³ -Mebirouk Mohamed Bachir ، Beldjazia Omar، **Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance**, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات إقتصادية، volume 22 , numéro 01، الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009، p 351.

⁴ - عمر بلجازية، وآخرون، أثر الإستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 17 ديسمبر 2019، ص 157.

غيرها من المنافسين من جهة أخرى ويمكننا التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات التنافسية وهما: الاستراتيجيات العامة للتنافس واستراتيجيات تنافسية أخرى".¹

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter و Kotler وتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر عملية الانفتاح على الأسواق أساس المنافسة بين منظمات الأعمال لذلك أصبح كل منها يهدف إلى التفوق والتميز في مجال الأعمال، حيث يظهر هذا من خلال الاستراتيجيات التنافسية، فبناءً على هذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها Porter و Kotler التي تعتبر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق.

1 - الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

1 1 - الاستراتيجية الشاملة لخفض القيمة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف التصميم، الإنتاج، التوزيع، التسويق وغيرها، وتعتبر هذه الاستراتيجية من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها خاصة في حالة عرض منتجات مماثلة من طرف المنافسين، حيث يصبح الإنتاج بتكاليف أقل هو الخيار الوحيد المتاح أمام المؤسسة، إذن هذه الميزة تعتمد على قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها، أي أن المؤسسات الأكثر تنافسية هي التي تستطيع الإنتاج بأقل التكاليف، كما إذا كان السعر مفروضاً كما هو الحال في بعض القطاعات، فكلما خفضت المؤسسة من تكاليفها، زاد هامش ربحها.²

أولاً: محددات تحقيق ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال محددات التفوق في الكلفة التي جاء بها Porter ، والتي تعتمد بشكل

أساسي على محيط الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسة، ويمكن حصر هذه المحددات فيما يلي:

1) تحليل التكاليف حسب سلسلة القيمة

و يتمثل الهدف من الاعتماد على نموذج سلسلة القيمة في التحليل للمؤسسة هو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق

التحكم والسيطرة على التكاليف الخاصة بكل نشاط ومن ثم التكاليف الكلية للعملية الإنتاجية وهذا انطلاقاً من:

— تقديم منتج متميز من حيث الجودة والخصائص والقيمة التي يوفرها للمستهلك، الإبداع التكنولوجي في

التصميم والتغليف... إلخ؛

¹ - نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2021، ص 490.

² - قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018، ص 54.

- السيطرة على التكاليف المختلفة؛
- إن تحليل أنشطة سلسلة القيمة وتعتبر الأنشطة الداعمة ذات أهمية للأنشطة الرئيسية، فالمؤسسة تحتاج البني الارتكازية المختلفة في أداء أنشطتها الأساسية، وهي تحتاج المورد البشري والأنشطة المرتبطة به لأداء أنشطتها الرئيسية وبالقدر نفسه الذي تحتاج به إلى الطرق والأساليب المتطورة تكنولوجيا لأداء الأعمال. كذلك تؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن الأخيرة من تحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

(2) منحى الخبرة:

منحى الخبرة هو محدد خاص بقطاع أعمال كامل، و ليس بمؤسسة معينة، أي أنه يشمل كل المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع، وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما، انخفضت التكلفة الوحديّة لهذا المنتج بنحو 10 الى 25 بالمائة"، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة المتراكمة لليد العاملة، تنجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات و تقنيات الانتاج مما يمكنها من تخفيض زمن و تكلفة الوحدات المنتجة، وعلى ذلك فالمؤسسة تسعى لإنتاج أكبر كمية متراكمة ممكنة من أجل الحصول على تكلفة وحديّة أقل من تلك التي يحققها المنافسون، مما يتيح للمؤسسة امكانية التحكم في مستوى الأسعار، الأمر الذي يعتبر حاجز لدخول منافسين جدد، و يؤدي بها الى توسيع حصتها السوقية.¹

(3) اقتصاديات الحجم:

يمكن القول إن مؤسسة معينة تحقق اقتصاديات الحجم أو السلم إذا كانت الزيادة في حجم الإنتاج تؤدي الى الانخفاض في التكلفة الكلية أكثر من الزيادة في الإنتاج، وهذا يعني أن إنتاج الوحدة الأخيرة يكون أقل تكلفة من إنتاج الوحدة التي قبلها وأكثر نجاعة. والوصول الى اقتصاديات السلم بالاعتماد على عدة معايير وتختلف باختلاف الأسواق منها:

- اقتصاديات الإنتاج: وهي تشير إلى مقدار الانخفاض في كمية المدخلات من مختلف عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة واحدة، والذي يحدث مع زيادة حجم الإنتاج ومنها ما يتعلق بالعمل وما يتعلق برأس المال وأخرى بالمخزون
- اقتصاديات مالية: وهي تتمثل في الانخفاض في سعر المواد الأولية التي تحصل عليه المؤسسة نتيجة شراء كمية كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج.
- اقتصاديات التسويق: وهذا النوع من الاقتصاديات متعلق بالإعلان، فتكاليف الإعلان لا تزداد بنفس الزيادة في حجم التكاليف، وإنما تزداد بنسبة أقل.

¹ - قادة سليم، مرجع سابق، ص، ص 124-126.

- اقتصاديات إدارية: أن زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في التخصص في الأعمال الإدارية يوجد مدير المبيعات ومدير الشريك، ومدير مالي، مدير الإنتاج وشرها. ولا شك أن هذا كفاءة كل مسؤول في تخصصه، ومن ثم التحكم في تقنيات الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- التوقيت: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الانسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها و عليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون، و قد يتغاضى على مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجاته في الوقت المناسب له.
- استغلال الطاقة الانتاجية: لاستغلال الطاقة الانتاجية الكاملة أثر مبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.
- العلاقة الاستراتيجية بين وحدات الأعمال: إن اشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن من الحصول على علة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية¹.

ثانيا: مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها، والجدول التالي يبين ذلك:²

الجدول رقم 2-1: مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

المخاطر	المزايا
- إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوته للمنافسة	- توفير رصيد القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات اضافية.
- إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة	- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار

¹ - قادة سليم، مرجع سابق، ص،ص 126-128.

² - بلجازية عمر، الشليبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة البلقان التطبيقية، الاردن، 03 مارس 2020، ص 120.

<p>— مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء</p>	<p>— المدخلات وتكلفة الانتاج. — قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين. — تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخر لمنافسين لها في مجالها.</p>
--	---

المصدر: بلجارية عمر، الشلي فرا، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة البلقان التطبيقية، الاردن، 03 مارس 2020، ص 120.

1 2 - استراتيجية التميز

التميز هي القدرة على انشاء عرض مختلف عن باقي المنافسين حيث يكون هذا الاختلاف مميزا إذا لوحظ في السوق. وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج والخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة زمنية أطول ما يلي:

- التميز على أساس التفوق التقني؛
 - التميز على أساس الجودة؛
 - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التميز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية ما يلي:

- ضبط جودة المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية.
 - كامل جهود المسؤولين عن الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير.
- تكثيف جهودات البحث والتطوير الموجه نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة العالية والشكل النهائي للمنتج.¹

¹ - عمير فضيلة، أثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص ص 82-83.

أولاً: معايير ومحددات إستراتيجية التميز

تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكة توزيع المنتج، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة:¹

1) التميز على أساس الجودة: الجودة عموماً تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى الشراء عدة مرات أخرى، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح في المؤسسة.

2) التميز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحاً للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضاً لتطور تكنولوجي سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقاً أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.

3) التميز عن طريق تغليف المنتج: يقصد بالغليف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتمكن أهمية الغلاف في إنشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن إستعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:

- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه والحليب؛
- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛
- الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إرادياً لشراء المنتج؛
- الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك؛

4) التميز عن طريق شبكة التوزيع: التميز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، حتى أن هناك من المؤسسات من

¹ - مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 10، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، جوان 2013، ص، ص49، 50.

فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية وذلك بغرض التمييز عن باقي المنافسين.

5) التمييز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية، ومراسلاتها وفواتيرها، مثل إختيار مؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميز بها عن باقي المنافسين.

ثانيا: مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز

ينتج عن تطبيق استراتيجية التمييز العديد من المزايا التنافسية التي تستفيد منها المؤسسة كما تحمل هذه الاستراتيجية عدة مخاطر المبين،¹ في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز

المخاطر	المزايا
– التمييز الذي ليس له قيمة: يجب أن توفر هذه الاستراتيجية مجموعة فريدة من نوعها من منتجات والخدمات التي تعطي لها الزبون قيمة عالية.	– خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
– الكثير من التمايز: أن تسعى للمؤسسة للجودة أو الخدمة العالمية القيمة أكثر مما يرغب فيه الزبون.	– إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة بسبب الولاء للعلامة التجارية.
– تمييز المقلد بسهولة: تطلب من المؤسسة يقظة دائمة وجهة متواصل ومتابعة المقلدين للمنتج واتخاذ الاجراءات الصارمة ضدهم قبل استحواذهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.	– يوفر التمييز هوامش ربح عالية تمكن المؤسسة من التعامل مع قوة الموارد وكذلك تخفض من قوة المشتريين.
– التخلي عن تحديد العلامة التجارية عن طريق امتداد خط المنتج: يمكن للمؤسسة أن تقلص من جودة صورة العلامة التجارية عن طريق إضافة منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة وأقل جودة.	– توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية للعملاء.
	– توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء الزبون العالي.

¹ - عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2018، ص91.

<p>— الحصول على التميز يمكن أن يختلف بين المشتريين — والبائعين: يجب أن يدرك المؤسسة أنه على الرغم من أن منتجاتها وخدماتها متميزة، فإن عملائها يجب أن يعتبروها كسلعة أساسية.</p>	
---	--

المصدر: من اعداد الطالبين، بالاعتماد على: عمر بلجارية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2018، ص91.

1 3 - استراتيجية التركيز:

وذلك عن طريق اختيار مجال تنافسي ضيق بمعنى منتج محدد او سوق معين وتكثف فيه المؤسسة جهودها اما

بتقليل التكاليف او التميز.¹

من الصعب إيجاد مستهلكين لهم نفس الخصائص، فلا بد على المؤسسة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع. فيجب على المؤسسة التركيز في قطاع معين، وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأبجح.²

أولا: أشكال استراتيجية التركيز:

الجدير بالذكر أنه يوجد استراتيجيتان لتطبيق هذه الاستراتيجية:³

أ - استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة: تهدف استراتيجية التركيز التي تعتمد على التكلفة المنخفضة لضمان الميزة التنافسية عن طريق خدمة المشتريين في تخصص السوق المستهدف بتكلفة منخفضة وبسعر منخفض أكثر من المنافسين، تعتبر هذه الاستراتيجية مثيرة للاهتمام عندما تستطيع مؤسسة ما تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ عن طريق تقليص قاعدة زبائنها لشريحة المشتري المعروف جيدا، ويتمثل الاختلاف الوحيد الحقيقي بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة في عدد المشتريين التي تحاول المؤسسة جذبهم، حيث تتضمن استراتيجية قيادة التكلفة المنتج المقدم الموجه بشكل واسع لكل أصناف المشتريين وشرائح

¹ - فريد راهم، فارس قاطر، المعرفة السوقية والاستراتيجية التنافسية في مؤسسة الاعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة روى اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص263.

² - نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، مرجع سابق، ص ص 491-492.

³ - عمر بلجارية، مرجع سابق، ص، ص 94، 95.

السوق أما استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة فتهدف لتلبية احتياجات المشترين في شريحة السوق الضيقة.

ب - استراتيجية التركيز القائمة على التميز:

تهدف استراتيجية التركيز المرتبطة بالتميز لضمان الميزة التنافسية بمنتج مصمم بشكل جيد، يقدم لجذب مجموعة معروفة من المشترين للميزات الوحيدة واحتياجات السوق، على عكس استراتيجية التميز التي تستهدف مجموعة كبيرة من المشترين وأجزاء السوق.

يعتمد الاستعمال الناجح لاستراتيجية التركيز القاعدة على التميز على وجود جزء يسعى وراء صفات المنتج الخاص أو قدرات البائع، وكذلك تعتمد على قدرة المؤسسة للتفوق على المنافسين الذين يتنافسون في نفس حصة السوق المستهدف، تستخدم معظم هذه المؤسسات مثل (Rolls –Royce) استراتيجية التركيز المرتبطة بالتميز والتي تستهدف المشترين الراقين الذين يريدون منتجات وخدمات بخصائص ذات جودة عالمية، وبالفعل تحتوي أغلب الأسواق على شريحة للمشتري الذي يريد دفع سعر أولي كبير من أجل الحصول على أدق الخصائص المتوفرة، لهذا فإن فتح النافذة الاستراتيجية لبعض المنافسين لمتابعة استراتيجية التركيز القائمة على التميز والتي تستهدف قمة هرم السوق.

ثانياً: متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز

يتطلب اتباع استراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

- 1 - وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة ربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛
- 2 - وجود آلية لتحديد مجال التركيز. هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على تسويق معين أم التركيز على منطقة معينة؛
- 3 - وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تحقيق التكاليف، ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز على مستوى التي الخدمة تقدمها المؤسسة؛
- 4 - تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها؛
- 5 - تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة؛
- 6 - الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للانفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة؛

7 - تملك الصناعة سوقا متخصصة وأجزاء مختلفة، وبالتالي تستطيع المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز أن تختار سوق متخصصة مغرية ومنافسة مناسبة لنقاط قوة مواردها وقدرتها أيضا مع أسواق مخصصة هناك أكثر من غرفة (بمجال) للمركزين لتجنب الآخرين في منافستهم على نفس الزبائن.¹

ثالثا: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز فيما يلي:

الجدول رقم 2-3: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

المخاطر	المزايا
تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.	بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من الزبائن، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا.	تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها.	إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها.	تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز.
كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من	

¹ - عمر بلجازية، مرجع سابق، ص 96.

— الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه
— الإستراتيجية مكلفة جدا.
— عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

المصدر: من اعداد الطالبين، بالاعتماد على: بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 73.

والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم 2-2: الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

تدنية التكلفة التمييز

التميز	القيادة بالتكلفة	السوق الكامل
التركيز على التمييز	التركيز على التكلفة	

جزء معين من السوق

المصدر: إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 57.

2 - إستراتيجية تنافسية واحدة أم تعدد استراتيجيات

2 1 - الاختناق في الوسط:

أول من استخدم هذا المفهوم (مصطلح الاختناق في الوسط) هو Porter في مؤلفه الثاني ليشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من واحدة من الاستراتيجيات القاعدية ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها. فحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسة لا تمتلك أية ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق. هذه الوضعية تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج اقل من متوسط القطاع.

حسب Porter توجد ثلاثة حالات والتي يمكن للمؤسسة الوصول فيها، في نفس الوقت، إلى تحقيق سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز:

– **وجود المنافسون في الوضعية الوسط:** فعندما يكون المنافسون في وضعية الوسط، فإنه لا يوجد واحد منهم في وضعية من القوة تسمح له بدفع مؤسسته إلى النقطة التي تصبح عندها السيطرة من خلال التكاليف والتمييز غير متطابقتان. وهذه الوضعية والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق الإستراتيجيتين معا هي عادة وضعية مؤقتة حسب "بورتر".

– **الحالة التي تكون فيها التكاليف جد حساسة للحصة السوقية أو للترابطات (interconnexions):** من الممكن الوصول إلى تحقيق وضعية السيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز، عندما يكون للحصة السوقية دورا أكبر وقوي في تحديد التكاليف أكثر من تصميم المنتج، التكنولوجيا، الخدمة أو عوامل أخرى ويرى Porter أن المزايا التي تحققها المؤسسة على مستوى التكاليف من خلال اقتطاعها لحصة كبيرة من السوق، تسمح لها (تلك المزايا) بتحمل تكاليف إضافية في مناطق أخرى وفي نفس الوقت مواصلة البقاء في السيطرة من خلال التكاليف.

– **حالة المؤسسة التي تقوم بإدخال ابتكارات ضخمة:** إن القيام بإدخال ابتكارات تكنولوجية كبيرة يمكن أن يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها وتقوية وتدعيم، في نفس الوقت، تميزها وربما بإنجاح، في نفس الوقت، الاستراتيجيين معا.¹

2 2 - السيطرة المزدوجة

السيطرة المزدوجة (من خلال التكاليف ومن خلال التمييز) هي مقارنة تم تبريرها ومراجعتها، وهي مستلهمة تحديدا من العديد من الأبحاث. ويمكن تعريف تلك الإستراتيجية بأنها التنفيذ المتزامن لإستراتيجيات تركز على سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز. فحسب Miller فإن الاستراتيجيات الأكثر فعالية، والتي تعرض أقل محاولات تقليد، هي تلك التي تركز على التحكم المتزامن لمجموعة من الكفاءات في التسويق، الإنتاج، تصميم المنتجات، التوزيع والسعر... الخ. إن إدخال تقنيات جديدة ذات علاقة بالأتمتة يمكن أن يؤدي هذا الدور. وكذلك الأمر ببعض الممارسات الإبتكارية التي ليست لها علاقة بالتكنولوجيا والتي يمكنها أن تنتج نفس الأثر، وكمثال عن ذلك إقامة علاقات تعاونية مع الموردين يمكن أن يخفف تكاليف المواد الأولية ويحسن نوعيتها.

¹ - غزي محمد العربي، مرجع سابق، ص90.

فهناك العديد من النماذج التي تمزج بين الإستراتيجيتين القاعدتين: السيطرة من خلال التكاليف الأقل والتميز وتركز هاته النماذج على الطرق والأساليب الخاصة بالاستراتيجيات القاعدية:

الحجم (le volume)، المحدودي (la limitation)، الفعالي (l'efficacité)، والتصفية (épuration)،
بالنسبة لإستراتيجية التكاليف الأقل، والجودة (la qualité)، الصورة (l'image)، التصميم (le design)،
والخدمة (le service) بالنسبة لإستراتيجية التميز.

إن اختيار إستراتيجية تنافسية معينة يعتمد على مفهومين أو متغيرين أساسيين يتعلقان بالتنافسية وهما: التكاليف والقيمة المدركة وهاذين المتغيرين (حسب بوتر) هما مصدر الميزة التنافسية، واللذان يحددان موقع ومركز المؤسسة داخل المنافسة، وعدم اختيار واحدة من الإستراتيجيتين يمكن أن يضع المؤسسة في وضعية الوسط l'entreprise peut s'enliser (dans la voie médiane). ونؤكد على انه حتى مصداقية

المفاهيم المتعلقة بالسيطرة من خلال التكاليف والتميز قد تعرضت للانتقاد. ففي سياق عولمة المنافسة وازدياد سرعة التغيرات التكنولوجية، فإن العناصر المكونة لنموذج Porter لا تسمح بالأخذ بالحسبان لتعقد محيط المؤسسات ففي مؤلفه الأول يؤكد Porter على فكرة مفادها أن نوع واحد من الميزة التنافسية يمكن أن يكون مؤهلاً للنجاح (atout) للمؤسسة لأجل الحصول على وضعية ومكانة قوية ومتميزة مقارنة بالمنافسة. لكن المزج بين الميزتين أو السلاحين: التكاليف والقيمة يمكن أن يعطي وصفاً وصورة مختلفة عن تلك التي قدمها Porter. هذه المقاربة الجديدة تأخذ بالحسبان البعد الديناميكي للإستراتيجية وللميزة التنافسية الذي هو متلائم مع البيئة المتغيرة. ولفهم أكثر لأهمية هذه الفكرة، يكفي التأكيد على أن ميزة تنافسية واحدة يمكن أن تكون عادة مصدر تقليد مما يستدعي إعادة النظر في الإستراتيجية الأولية.

يؤكد Cueille et al على ضعف أداء المؤسسات التي تتبع الطريق الوسط (la voie médiane)، بمعنى وضعية وسيطة بين السيطرة من خلال التكاليف والتميز.¹

إن مزج الاستراتيجيات القاعدية كان محل خلاف بين الباحثين في الإستراتيجية، فالبعض يرفضون فكرة المزج بين الاستراتيجيات القاعدية ويرون أن ذلك يقود بالضرورة إلى الطريق الوسط. هؤلاء الباحثين يؤكدون على أن نموذج الإستراتيجية الفريدة أو الواحدة يمكن أن يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة وقاطعة (décisif).

¹ - غزي محمد العربي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

في الواقع، العديد من الباحثين يدافعون عن أطروحة المزج بين الإستراتيجيتين التنافسيتين وقد أوضحوا أن الإستراتيجية "المدججة أو المزيج" تمنح للمؤسسة وضعية جد محبذة مقارنة بمنافسيها. فهم يرون أن المؤسسة الحديثة هي جد مرنة وتسخر كفاءات تنظيمية متعددة من اجل مواجهة المنافسة والتفوق عليها. ومن هنا، فإنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ إستراتيجية واحدة. وفي هذا الإطار، يشرح لنا Murray أن إستراتيجية التكلفة التي تنافس وتباري إستراتيجية تمييز يجب أن تكون أيضا إستراتيجية تمييز والعكس.

يتضح لنا مما تقدم، أنه بالإمكان المزج بين الإستراتيجيتين التنافسيتين، حسب هذا المنطق أو هاته المقاربة الجديدة، وأنهما يبدوان، أكثر مرونة ويمثلان مجالا واسعا من الاختيارات والخيارات من خلال المزج للاستراتيجيات القاعدية. ويمكن القول عن تلك الاستراتيجيات انه يمكنها توجيه المؤسسة بوضوح، مما يجعل من الصعوبة على المنافس تقليد مصادر ميزتها التنافسية .

في الحقيقة، المساهمات المشار إليها تبقى محدودة لأنها انحصرت عند مستوى صياغة المشكلة دون إعطاء حلول. وفي المقابل، يوضح Billard إمكانية الدمج بين الإستراتيجيتين من خلال اقتراحه لنموذج يسهل فهم مسار ظهور الاستراتيجيات المدججة تبعا لتدرج في الزمن .

ورغم الدعم "النظري" لهاته المقاربة من طرف: (Billard ; Cooper ; Quélin et Dussauge, Blanc) فإن هؤلاء يعترفون بأن هذه الإستراتيجية تتميز بوضعية قصيرة (courte position) على مستوى النوعين الاثنين للميزة التنافسية. ومن ثمة فإن الانتقاد الموجه لهاته النماذج من المزج هو عدم ديمومة الميزة المكتسبة.¹

3 - الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler

3 4 - استراتيجية الرائد

نجد في كل سوق مؤسسة رائدة ومبادرة بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ويكون لها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.²

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

¹ - غزي محمد العربي مرجع سابق، ص 91.

² - نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، مرجع سابق، ص 429.

- **تطوير الطلب الكلي:** بصفة عامة يقع تطوير السوق المرجعي و زيادة الطلب الأولي على المؤسسة الرائدة و التي تعمل على زيادة المستخدمين، و كميات الاستهلاك بالنسبة للمنتجات الحالية، و يستخدم هذا النوع من الاستراتيجية في بداية دورة حياة منتج-سوق لكون الطلب الأولي في توسع ما يعني انخفاضاً للضغوط التنافسية.
- **استراتيجية دفاعية:** تعتمد من طرف المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة، وهي أكثر اعتماداً من طرف المؤسسات الابتكارية إذ وبمجرد فتحها السوق تهاجم من طرف المؤسسات المقلدة.
- **استراتيجية هجومية:** يعد توسيع الحصة السوقية بالاعتماد على استراتيجية هجومية هو ثالث خيار ممكن بالنسبة للمؤسسة المهيمنة، تعتمد المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية الى تعظيم الفائدة من أثر الخبرة و تحقيق الربحية، الا أن تطبيق هذا الخيار يحتاج الى الحذر فهناك حد معين للتوسع بعده تصبح زيادة الحصة السوقية باهضة جداً.
- **إستراتيجية قمع التسويق:** تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الأحيان الى حد الطوعي في حصتها السوقية لتجنب اتهامها بالاحتكار أو شبه الاحتكار.
- **الابداع:** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد و يتم توصل الى حل خلاصة لمشكلة ما، أو الى فكرة جديدة و تطبيقها، و تبني الابداع يعني المساهمة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل كما أنه يحسن عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بجرية و عفوية دون انتقاد.
- **الابتكار:** هو الوصول الى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، والابتكار هو جزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمؤسسة الابتكارية هي تلك المؤسسة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار و الاجراءات و العمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الاطار الاجتماعي للمؤسسة التي تتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمؤسسة.
- **أخذ المخاطرة:** وهي أن يقوم الريادي بأخذ المخازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق وأخذ بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض و عدم التأكد.
- **التفرد:** وهو ادخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في ادارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين.

— **المبادأة:** وهي المشاركة المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات ادارية.

والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي:

✓ إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالابداع؛

✓ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير؛

✓ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.¹

3 2 - استراتيجية المتحدي

أي مؤسسة في السوق تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة، تكون في وضعية تحدي فتحاول رفع حصتها السوقية، من خلال استعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد أو المنافسين في نفس مستواها أو مهاجمة أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جدا.²

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية³:

— **استراتيجية التخفيض:** تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

— **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

— **استراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المؤسسة المتحدية على محاكاة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

— **استراتيجية الابتكار:** أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛

— **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛

— **استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع:** قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛

— **استراتيجية تقليص التكاليف:** القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة ممكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛

¹ - كلثوم وهابي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 105-106.

² - نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، مرجع سابق، ص 492.

³ - بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية، يوم 27 أبريل 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 518-519.

– استراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3 3 – استراتيجية التابع واستراتيجية المتخصص

3 3 1. استراتيجية التابع

لا تريد كل المؤسسات تحدي المؤسسات الرائدة في السوق لأنها قد تفشل في ذلك و هذا ما يجعل بعض المؤسسات تتعد عن المنافسة و تصبح تابعة بدلا من ذلك، يمكن أن يكسب التابع الكثير من المميزات فعادة ما تتحمل المؤسسات الرائدة مصاريف ضخمة لتطوير المنتجات و الأسواق الجديدة و التوسع في التوزيع ثم يقوم التابع بتقليد منتجات الرائدة و برامجه أو يحسنها و عادة مع استثمار اقل و بالرغم أن المؤسسات التابعة قد لا تتعد المؤسسات الرائدة إلا انها تكون مربحة مثلها.¹

3 3 2. استراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب ب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

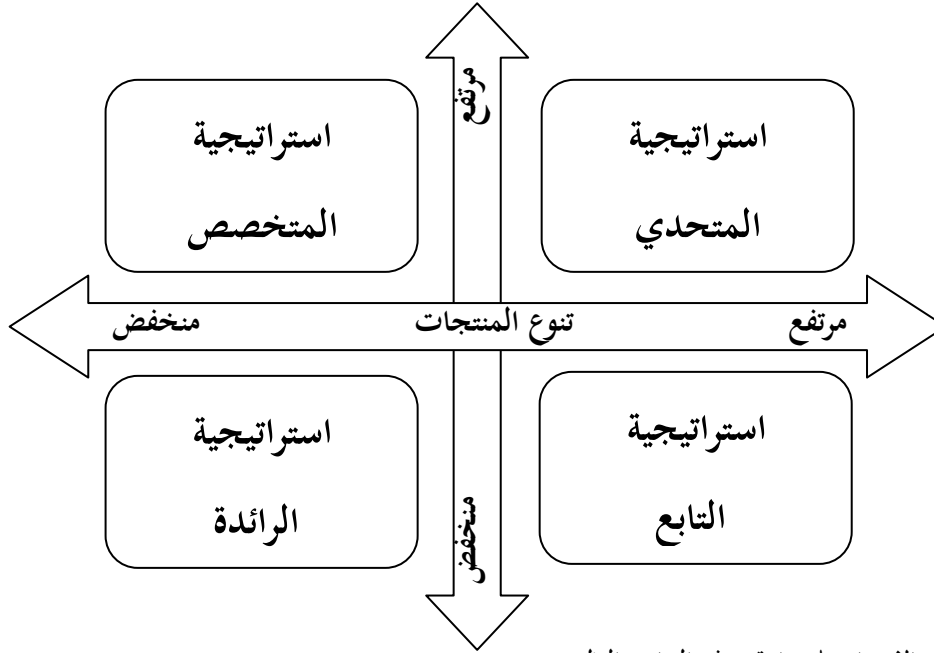
- ✓ أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- ✓ أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- ✓ أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- ✓ إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.²

¹ - بن نافلة قدور، عرابة رابع، مرجع سابق، ص 519.

² - نحاسية رتيبة، استراتيجية التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، جامعة الجزائر، 05 سبتمبر 2008، ص 78.

والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم 2-3: الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على ما تقدم في الجانب النظري.

خاتمة الفصل:

كما سبق يتضح بأن الإستراتيجية تمثل أحد المسائل الرئيسية التي تتبناها المؤسسة في ظل محيط متذبذب ومعيق لتحركاتها، فالمؤسسة تسعى من خلال الاستراتيجية المناسبة تستطيع الى البقاء و الاستمرار في بيئتها و مواكبة التغيرات المتسارعة. فتدفعوها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، فالميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها هذه الأخيرة، كما أنه يتوجب عليها استغلال مختلف الموارد بدرجة عالية من الكفاءة من أجل الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية أو خلق مزايا جديدة.

الفصل الثالث: الاستراتيجيات

التنافسية لشركة سابك *Sabik*

تمهيد

تركز منظمات الأعمال على وضع استراتيجيات مثلى لتحسين أدائها باستمرار، وخاصة الأداء المالي الذي يرتبط بأنواع الأداء الأخرى كأداء الموارد البشرية أو الأداء الإنتاجي والتسويقي، ولما كان المورد البشري هو المورد الأهم الذي يحقق الميزة التنافسية نجد أن الشركات الرائدة تهتم به كثيرا من خلال الاستثمار فيه.

شركة سابك كغيرها من الشركات تعمل على تحسين أدائها، تهدف إلى البقاء والاستمرار في بيئة عمل شديدة التغيير مما يستوجب عليها توفير مناخ تنظيمي ملائم يتماشى ورغبات العملاء ويستجيب لحاجياتهم قصد تحقيق مكانتها التنافسية.

ولهذا حاولنا من خلال دراستنا معرفة مدى تأثير استراتيجيات التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية في شركة سابك

"Sabic". تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الاول: تعريف شركة سابك Sabic

1. نظرة عامة عن شركة سابك Sabic

2. الرؤية الاستراتيجية لشركة سابك Sabic

3. الأداء المالي لشركة سابك Sabic

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها شركة سابك Sabic لتحقيق الميزة التنافسية.

1. استراتيجية التميز على اساس الجودة

2. استراتيجية التركيز

3. الترتيب العالمي لشركة sabic

المبحث الاول: تعريف شركة سابك Sabic

وضعنا اختيارنا على شركة سابك Sabic، نظرا لما لها من خصائص عن باقي الشركات، من أهمها منتجاتها وخدماتها على مستوى العالم كما أنها تسعى في الاوانة الاخيرة الى احداث وتطوير خدماتها، سوف نتناول في هذا المبحث نظرة شاملة لشركة سابك Sabic.

1 - نظرة عامة عن شركة سابك Sabic

1 4 - نشأة شركة سابك Sabic

منذ تأسيس "سابك" في عام 1976م بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية.

تعد "سابك" من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وهي شركة مساهمة عامة يقع مركزها الرئيس في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتمتلك (أرامكو السعودية) حاليًا 70% من أسهمها، والنسبة الباقية البالغة 30%، متداولة في سوق الأسهم السعودية. وكان نمو الشركة أشبه بالمعجزة، حيث تدير الآن عملياتها في أكثر من 50 بلدًا، ويعمل بمواقعها حول العالم أكثر من (32) ألف من الموظفين المؤهوبين والمبدعين. يقع المركز الرئيس للشركة بمدينة الرياض، في حين تُجرى العمليات التصنيعية الرئيسة داخل المملكة بكل من مدينة الجبيل الصناعية على ساحل الخليج العربي، ومدينة ينبع الصناعية على ضفاف البحر الأحمر .

تواصل "سابك" تعزيز نموها وحضورها العالمي المتسارع ، ونجحت خططها التوسعية الطموحة في تطوير بنية تحتية فعالة لأعمالها، تشمل المصانع، ومراكز التقنية، ومرافق التخزين والتوزيع، والمكاتب في جميع أنحاء العالم، ما يتيح لها الاستجابة بشكل فعال لاحتياجات الزبائن في الأسواق العالمية الرئيسة.

تنتشر مواقع التصنيع، والمبيعات، والتقنية والابتكار التابعة للشركة في جميع أنحاء العالم، وتدار عبر أربعة مكاتب - : الشرق الأوسط وأفريقيا، وآسيا، وأمريكا، وأوروبا.¹

2 - تطور شركة سابك Sabic

الفترة 1976-1982: عملت الهيئة الملكية للجبيل وينبع في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات في القرن الميلادي

الماضي على تطوير "الجبيل" الواقعة على الخليج العربي شرق المملكة، وتوأمها "ينبع" الكائنة على البحر الأحمر غرب المملكة، وتحويلهما من قريتين تقليديتين يعيش قاطنوهما على صيد البحر، إلى مدينتين صناعيتين حديثتين تضمان أحدث

¹ - الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، تم الاطلاع عليه 2022/05/26، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/about>.

تجهيزات البنية الأساسية، في حين بدأت "سابك" إنشاء المصانع اعتماداً على مفهوم المشاركات الاستثمارية مع الشركات العالمية الرائدة لهدف نقل المعارف والخبرات التصنيعية.

الفترة 1983-1985: في عام 1983 بدأت (سابك) باكورة إنتاجها الصناعي من خلال شركاتها التابعة حديد والبيروني والرازي، وتبعتها شركة "غاز" في العام 1984. ومن ثم بدأت ست شركات إنتاجها دفعة واحدة في نفس العام 1985 وهي شركات صدف وينبت وبتروكيميا وكيميا وشرق وابن سينا، الأمر الذي دفع وسائل الإعلام المهتمة بالصناعة للإشادة بهذا التطور الكبير.

الفترة 2002-2007: ولم تكتفِ "سابك" بتعزيز قدراتها التصنيعية محلياً، بل انطلقت نحو الآفاق العالمية، حيث بدأت عام 2002 بالاستحواذ على قطاع البتروكيمياويات في شركة "دي إس إم" في أوروبا، التي تمتلك مرافق تصنيع في كل من هولندا، وألمانيا، والمملكة المتحدة. كما استحوذت عام 2006 على شركة "هانتسمان بتروكيميكالز" في المملكة المتحدة وأعدت تسميتها لتصبح "سابك يو كيه بتروكيميكالز" وتشكل إضافة مميزة لعمليات "سابك" في أوروبا، وعززت ذلك عام 2007 بامتلاك قطاع الصناعات البلاستيكية التابع لشركة "جنرال إلكتريك" الأمريكية، الذي تحول الآن إلى وحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة التي تقدم قيمة مضافة، وتوسع باقة منتجات الشركة.

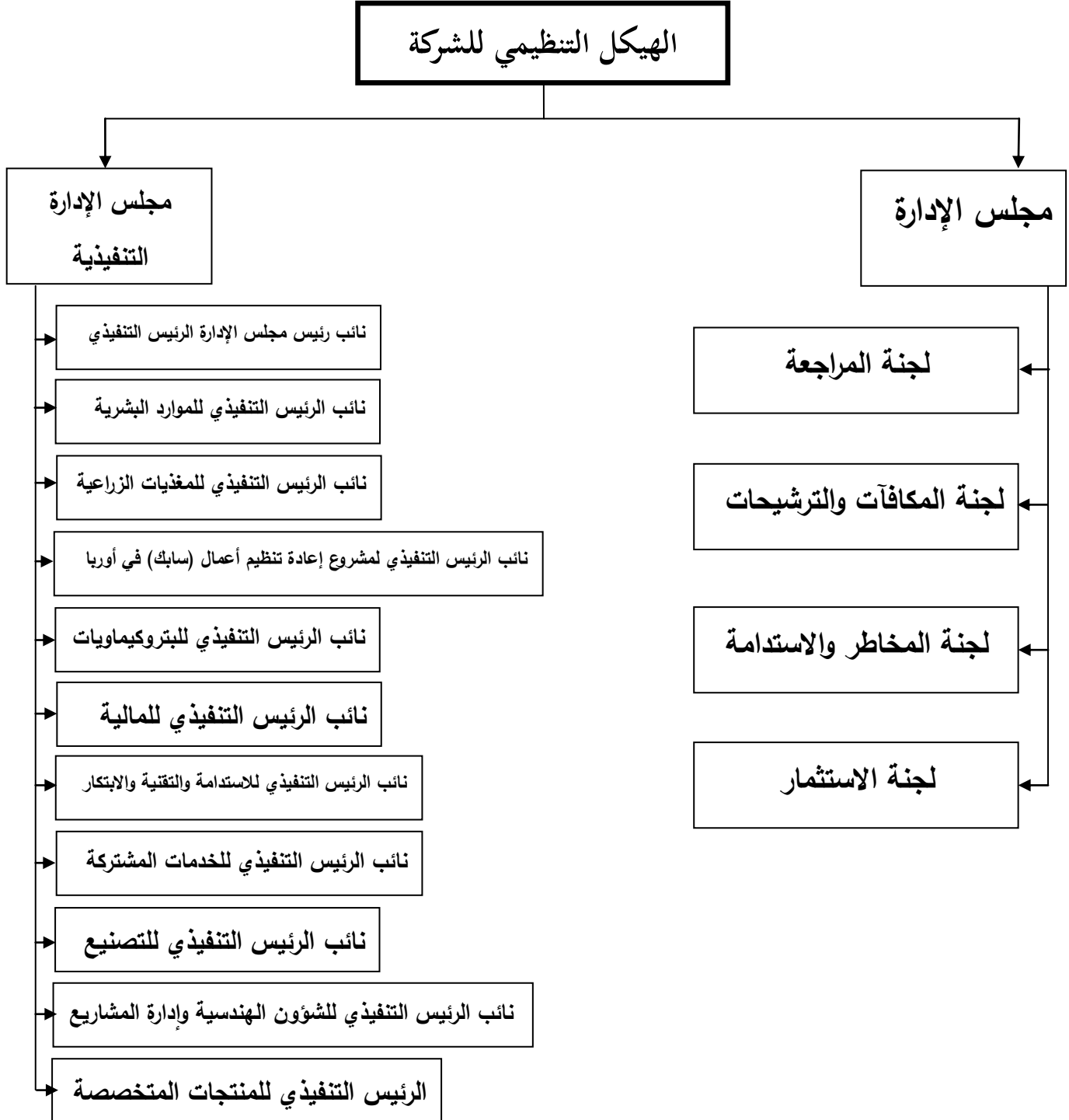
ولا تزال "سابك" تستشرف فرص الاستثمار الصناعي داخل المملكة وخارجها، وتواصل تنمية وتطوير شبكتها ومنظومتها الإنتاجية والتسويقية والتقنية، مؤكدة مكانتها الرائدة ضمن أسرع الشركات نمواً في العالم.¹

الفترة 2009-2019: في يوليو 2009، حصلت سابك على موافقة من الحكومة الصينية لبناء مجمع للبتروكيمياويات في الصين بقيمة 3 مليارات دولار، من أجل الحصول على موطئ قدم في سوق المواد الكيميائية الأسرع نمواً في العالم. في يناير 2018، أعلنت سابك عن استحواذها على حصة 24.99% في شركة كلارينت، الشركة السويسرية المصنعة للمواد الكيميائية المتخصصة. وقد صرح يوسف بنيان الرئيس التنفيذي لشركة سابك في نوفمبر 2017، أن الشركة تتطلع إلى إنفاق ما بين 3 مليارات و 10 مليارات دولار على عمليات الاستحواذ على مدى السنوات العشر القادمة. في 27 مارس 2019، أعلنت سابك أن شركة الطاقة المملوكة للدولة أرامكو السعودية وقعت على اتفاقية شراء حصة للاستحواذ على حصة أغلبية تعادل 70% في سابك من صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية في صفقة خاصة بقيمة 69.1 مليار دولار.

¹ - مسيرة "سابك"، تم الاطلاع عليه 2022/05/26، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/about/corporate-profile>.

1 3 - الهيكل التنظيمي لشركة سابك Sabic

الشكل رقم 1-3: الهيكل التنظيمي لشركة سابك Sabic



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقرير السنوي لـ 2021.

1 - الرؤية الاستراتيجية لشركة سابك Sabic

1 4 - رؤية شركة سابك Sabic

شهد العام 2021 تعاظم المسؤوليات أمام صناعة البتروكيماويات بسبب الطريقة التي تعاملت بها المجتمعات عامة مع الجائحة والتهديد المتصاعد للتغير المناخي، ما تطلب منا التعامل الفاعل مع التوجهات الرئيسة الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والتنظيمية، وذلك في ظل تصاعد التوجه نحو تشغيل الآلات بالطاقة الكهربائية والتحكم بها عبر الذكاء الصناعي، ومواصلة العديد من الدول تشديد الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في وقت تتزايد فيه توقعات الزبائن والمستثمرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بشأن تعاملنا مع هذه التوجهات

- رؤية 2030:

نظرا لتأسيس أعمال الشركة في وطن يتمتع قاداته بحكمة ورؤية ثاقبة تنسجم مع رؤيتها الخاصة وتتطلع لتحقيقها. وقد نجحت المملكة عام 2021 في تأكيد مكانتها على الساحة العالمية من خلال مبادرتين رئيسيتين تمثلان أهمية كبرى ل(سابك)، هما (مبادرة السعودية الخضراء)، وبرنامج (شريك) الهادف لتعزيز الشراكات الاستثمارية بين القطاعين العام والخاص.

تعمل (مبادرة السعودية الخضراء) على تنظيم جهود المملكة للحد من الاحترار العالمي. واتفقا مع هذه المبادرة تتطلع (سابك) إلى تحقيق الحياد الكربوني بحلول عام 2050، فيما تواصل العمل مع شركائها في القطاعين الحكومي والصناعي لخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من منشآتها الصناعية بنسبة 20% بحلول عام 2030 مقارنة بعام 2018. وتهدف مبادرة (شريك) إلى ضخ استثمارات كبيرة في الاقتصاد السعودي، لا سيما من خلال المشاريع الصناعية الضخمة، ولهذا السبب ستصبح هذه المبادرة جزءا أساسيا في استراتيجية الاستثمار الوطنية وخطة التنمية الاقتصادية التي وضعتها (رؤية 2030). ونظرا لكون (سابك) تأسست بمشاركة ناجحة بين القطاعين العام والخاص استطاعت من خلالها جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث أنهم على دراية وثيقة بالظروف الاقتصادية الخصبية التي تسعى مبادرة (شريك) لتعزيزها، وتتطلع إلى المشاركة فيها وتوجيه جزء من طموحاتها التنموية لتحقيقها من خلال تلك المبادرة.¹

- الرؤية نحو عام 2050:

لم تعد التجارة العالمية والتقنية والاستدامة تقدم مجرد طموحات نظرية، بل أصبحت تقدم أهدافا حقيقية ترتبط بالتميز على مستوى العمليات التشغيلية، ونمو الأعمال، وسلامة العمليات، والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/09، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 10.

في الماضي كانت تلك الأهداف تبدو متعارضة، ولكن الواقع اليوم أثبت أنها جميعاً أهداف ضرورية وأساسية لتحقيق القيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

لذلك، والنتيجة إلى تطلعات عام 2050، ستواصل تطوير القدرات التي تمكنها من النمو وتحقيق الربحية في ذات الوقت، مع الالتزام بمتطلبات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. يتعلق جزء من هذه القدرات ببرامج التحول التي تتبناها وتعاونها مع (أرامكو السعودية)، فيما يتعلق جزء آخر منها بتعاونها الوثيق مع شركاء من القطاعين العام والخاص، إلى جانب سعي نحو تحقيق الحياد الكربوني في عملياتها. وعلى ثقة أن قدرات (سابك) ستجعلها في نهاية المطاف (الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات).¹

– أسلوب القيادة في الشركة:

يشكل إطار القيادة في (سابك) مجموعة المبادئ التوجيهية التي تجمع الخصائص الفريدة المؤدية لنجاح القيادة في الشركة. والقائد في (سابك) هو كل شخص يعمل بها، بدءاً بالمشغلين في ساحات المصانع وصولاً إلى الرئيس التنفيذي. ومن أسس القيادة في الشركة أن يتحلى القادة بالنزاهة والشجاعة، وقبول التحديات، والتعبير عن مخاوفهم بطريقة إيجابية، والتصرف في جميع المواقف بصفتهم قدوة، ويتحمل كل منهم المسؤولية أمام بعضهم البعض. من خلال الأولويات للقيادة، تسيّر جنباً إلى جنب مع قيم الشركة، وتوضح الطريقة التي تقود بها أعمالها اليومية.

2 2 – الاستثمارات والخطط المستقبلية للشركة

شمل التغيير مختلف جوانب حياتنا، حتى بات هو الثابت الوحيد في أعمالها، وشهدت أسواقها تطوراً سريعاً جراء تقلبات أسعار الخامات والمواد الأولية والتوجهات الصناعية، كما أدت الجائحة إلى تسريع العديد من التغيرات التي كانت جارية بالفعل في قطاعات النقل والتعبئة والتغليف والإلكترونيات والخدمات الطبية والرعاية الصحية والبناء والتشييد وغيرها؛ ما يتطلب رصد تلك التغيرات والاستجابة لها كي تتمكن (سابك) من تنفيذ خطط نموها. حيث:

– تحقيق قيمة مشتركة بالتعاون مع (أرامكو السعودية): منذ استحواذ شركة (أرامكو السعودية) في يونيو

2020 على حصة الأغلبية في (سابك) البالغة 70%، بدأت الشركتان العمل معاً لاستكشاف أوجه التكامل والتعاون التي تعظم القيمة المقدمة من قبل الشركتين لزيائتهما والأطراف ذات العلاقة بأعمالهما والمساهمين.

– الحياد الكربوني: وضعت (سابك) في عام 2021 خريطة طريق (الحياد الكربوني)، التي ترسم استراتيجية

واضحة لتحقيق الحياد الكربوني في عملياتها بحلول عام 2050 تماشياً مع أهداف خمسة مسارات لتحقيق الحياد

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabik.com/ar/investors> ص 11.

الكربوني: الموثوقية وكفاءة الطاقة والتحسينات، والطاقة المتجددة، والتشغيل باستخدام الطاقة الكهربائية، وجمع الكربون وتخزينه، والهيدروجين الأخضر/الأزرق.

علاوة على ذلك أبرمت في عام 2021 اتفاقية مع (المنتدى الاقتصادي العالمي) والشركاء في القطاع لتحويل مبادرة التقنيات منخفضة الانبعاثات الكربونية إلى كيان مستقل بحلول عام 2023.

— وتعتبر (سابك) أيضا من المشاركين الأساسيين في (البرنامج السعودي لاستدامة الطلب على البترول)، الذي يهدف إلى استدامة وتنمية الطلب ضمن منظومة الطاقة العالمية التي تتسم بالفعالية التجارية والبيئية. وبفضل باقتها من منتجات البوليمرات والكيماويات القادرة على دعم الهدف الاستراتيجي للبرنامج، واصلت خلال عام 2021 العمل لتنفيذ مبادرات قائمة على البوليمرات في القطاعات الثلاثة الأعلى استهلاكاً للنفط وهي: المواد، والنقل، والمرافق، مع توفير حلول من بينها أكياس البوليمرات لتغليف المنتجات الأسمتية، وألواح البولي كربونيت الخاصة بفتحات الإضاءة الطبيعية، والألواح الشمسية المصنوعة من البوليمرات، والبلاط المصنوع من البوليمرات، وأنابيب البوليمرات المخصصة لشبكات الغاز، وغيرها.

— وتعتبر هذه الشراكات والاستثمارات من الركائز الأساسية في جهود الشركة الرامية إلى التصدي للتغير المناخي وتحقيق كفاءة الطاقة والموارد في السنوات القادمة.

— وتعد (سابك) من أوائل شركات القطاع الخاص التي تدعم برنامج (شريك) في المملكة، الذي يستهدف تحفيز الاستثمارات الجديدة وتعزيز التعاون والعمل المشترك بين القطاعين العام والخاص. كما دأبت الشركة على زيادة استثماراتها في مجال التحول الرقمي عبر جميع عملياتها. ورغم تأخر قطاع الكيماويات في هذا المجال، إلا أن هناك إمكانات هائلة يمكن الاستفادة منها من خلال استثمار أدوات وتحليلات البيانات الضخمة لبناء منظومة معلومات فاعلة للسوق، واستنباط أفكار ورؤى جديدة، والاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أسرع، فضلا عن تعزيز الإنتاجية والكفاءة.¹

2 3 - تقييم المخاطر

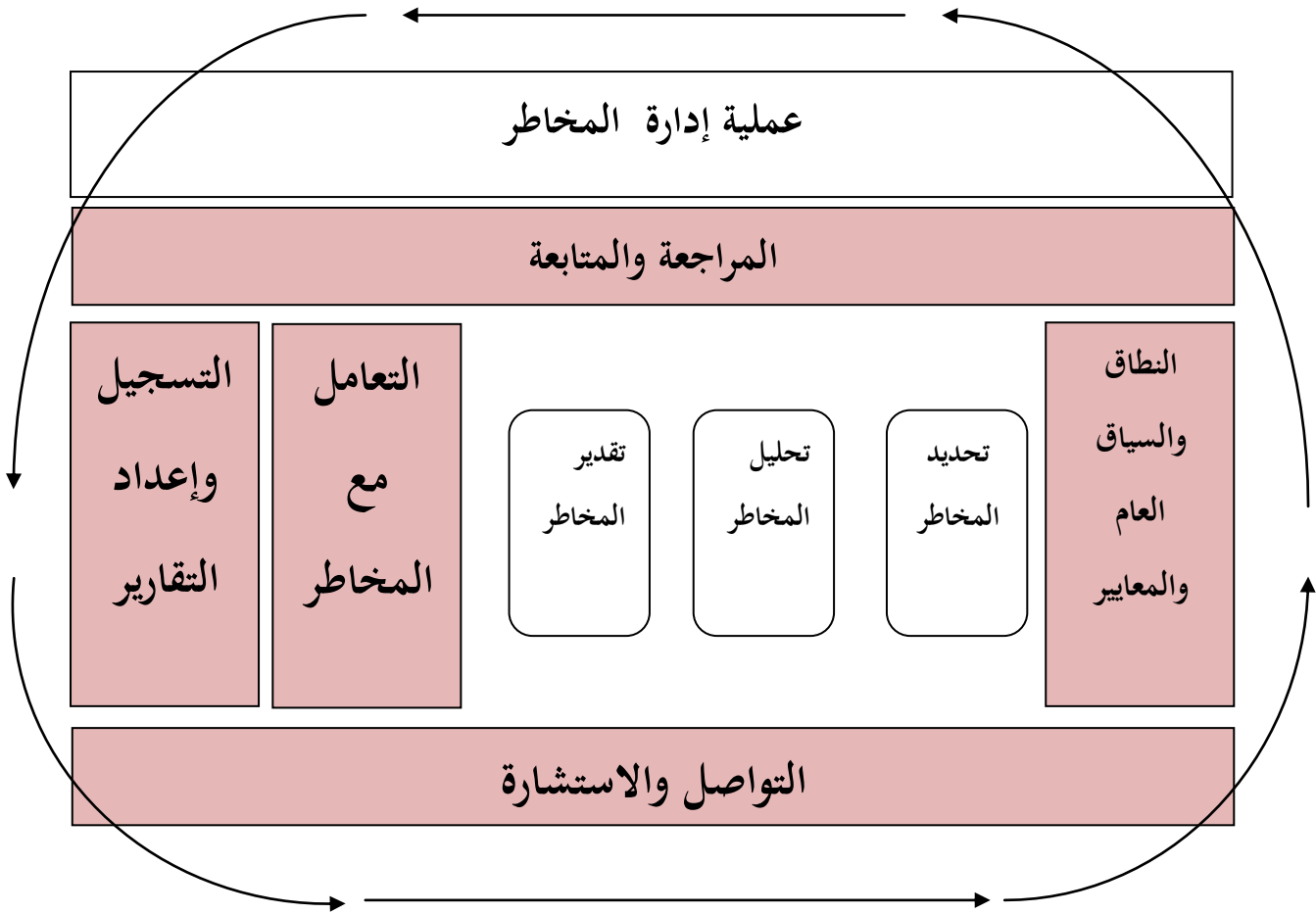
واصل (سابك) جهودها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية نحو تعظيم القيمة المحققة للمساهمين من خلال تحمل المخاطر المحسوبة المحددة مسبقا وفق إطار تحمل المخاطر المتبع لديها، وتجابه بشدة أي سيناريوهات أو أحداث تهدد سلامة موظفيها ومقاوليها والناس عامة، أو تؤثر على البيئة. كما لا تتسامح مع أي سيناريوهات أو أحداث تتعلق بالنزاهة وعدم الامتثال للمتطلبات الأخلاقية أو التنظيمية وانتهاك حقوق الملكية الفكرية، أو المساس بها.

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabik.com/ar/investors> ص 24-25.

تتمتع (سابك) بثقافة راسخة للتعامل مع المخاطر، وتعتبر جميع موظفيها أمناء على هذه الثقافة، وتشدد عليهم الالتزام بمعاييرها وثقافتها في تنفيذ استراتيجيتها.

وضعت الشركة سياسة لإدارة المخاطر ونظاما متكاملا للحوكمة (يوضحه الرسم البياني التالي) يستهدف بشكل فعال تحديد وفهم وإدارة المخاطر التي تواجه الشركة وتؤثر على أداء أعمالها. كما تستثمر الفرص المتاحة لمواصلة العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹ والشكل الموالي يوضح عملية إدارة المخاطر:

الشكل رقم 3-2: عملية إدارة المخاطر



المصدر: التقرير السنوي 2019، استراتيجيتنا، تم الاطلاع عليه 2022/06/09، رابط الموقع

<https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy>

تقدم جميع إدارات (سابك) تقارير منتظمة إلى لجنة إدارة المخاطر التنفيذية في الشركة، ويشرف مجلس إدارة الشركة ولجنة المخاطر والاستدامة المنبثقة عنه على أنشطة إدارة البيانات والمخاطر الشاملة المتعلقة بتقييم المخاطر التجارية الرئيسة للشركة.

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة إدارة المخاطر على عاتق نائب رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، ويتولى مجلس الإدارة

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 26.

- بدعم من لجنة المخاطر والاستدامة المنبثقة عنه - مراقبة تنفيذ هذه السياسة. ويتولى فريق إدارة المخاطر الشاملة في (سابك) إعداد تقييمات مفصلة للمخاطر التي تواجه الشركة ورفع تقارير بها إلى لجنة المخاطر والاستدامة، التي تراقب هذه التقارير بصورة مستمرة وترفع مقترحاتها إلى مجلس الإدارة بشأن كفاءة الإجراءات المتخذة لتخفيف تأثير كل المخاطر. وبطبيعة الحال فإن الشركة معرضة لمخاطر كامنة خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية.¹

3 - الاداء المالي لشركة سابك Sabic

3 4 - الانفاق الرأسمالي

الجدول رقم 3-1: الانفاق الرأسمالي لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021 (الوحدة: مليارات ريال

سعودي)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الضريبة على الدخل والزكاة	2.500	2.300	2.100	2.100	3.000	4.986	5.219	4.940	2.020	3.090
صافي الدخل	38.344	40.166	36.546	27.418	25.049	18.43	21.52	5.20	0.07	23.07

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية للسنوات 2012-2021

وفي السنوات الاخيرة:

بلغت ضريبة الدخل والزكاة 3,09 مليار ريال سعودي في عام 2021، مقارنة بـ 2.02 مليار ريال سعودي في عام 2020. ويرجع ذلك أساساً إلى زيادة الدخل في كل من المناطق داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. بلغ صافي الدخل 23.07 مليار ريال سعودي في عام 2021 مقارنة بـ 0.07 مليار ريال سعودي في عام 2020، ويرجع ذلك بشكل رئيس إلى الزيادة في هوامش الربحية لجميع القطاعات بالإضافة إلى ارتفاع حصة سابك في صافي نتائج المشاريع المشتركة والشركات الزميلة.

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/06، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 27.

3 - التدفقات النقدية للشركة

الجدول رقم 3-2: التدفقات النقدية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021 (الوحدة: مليارات ريال)

(سعودي)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التدفقات النقدية التشغيلية	49.993	59.950	53.895	53.777	39.701	38.68	44.77	33.83	22.15	39.23
التدفقات النقدية التمويلية	36.148	43.072	30.084	35.896	33.367	25.72	31.680	23.040	14.02	17.82
التدفقات النقدية الاستثمارية	15.194	17.995	25.551	12.859	4.217	4.77	29.6	12.36	13.96	8.92

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية للسنوات 2012-2021

حيث في السنوات الاخيرة:

بلغ صافي النقدية من الأنشطة التشغيلية 39.23 مليار ريال سعودي في عام 2021، مقارنة بـ 22.15 مليار ريال سعودي في عام 2020، بزيادة قدرها 77% نتيجة ارتفاع الأرباح مدفوعا بارتفاع هوامش الربحية في جميع القطاعات.

بلغ صافي النقدية من الأنشطة الاستثمارية 36.148 مليار ريال سعودي في عام 2021، مقارنة بـ 14.02 مليار ريال سعودي في عام 2020، بانخفاض قدره 39%، نتيجة لانخفاض النفقات الرأسمالية، ما يعكس تركيز الشركة على الانضباط في الانفاق الرأسمالي. فضلا عن انخفاض التدفقات النقدية بالاستثمارات في الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة.

بلغ صافي النقدية المستخدم في الأنشطة التمويلية 17.82 مليار ريال سعودي في عام 2021، مقارنة بـ 8.92 مليار ريال سعودي في عام 2020، بزيادة قدرها 63%، ويعود ذلك بشكل رئيس نتيجة إلى انخفاض التدفقات النقدية الواردة من القروض المستلمة.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها شركة سابك Sabic لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذا المبحث سيتم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركة سابك Sabic لزيادة حصتها السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمي وتلبية رغبات زبائنها.

1 - استراتيجية التميز على اساس الجودة

تسعى "سابك" إلى تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال ترسيخ مكانتها كشركة كيمياويات متنوعة عالمية رائدة، قادرة على تحقيق نمو مربح ومستدام.

تحرص "سابك" في القطاعات الأساسية لأعمالها التي تشمل البتروكيمياويات والمغذيات الزراعية على الاستثمار في الجوانب التي تدفع حركة النمو المتميز، وتعزز مرونة هذه القطاعات المنتجة للسلع الأساسية. كما تسعى جاهدة لتصبح الشركة الرائدة عالميًا المتكاملة تمامًا في مجال الكيماويات والبلاستيكيات والمغذيات الزراعية.

وتهدف في مجال المنتجات المتخصصة إلى تعزيز مكانتها على المدى المتوسط، بتوفير مجموعة واسعة من المنتجات المبتكرة

التي تشكل في حد ذاتها منصة نمو جديدة للشركة، وتتسم باستقلاليته على مستوى ديناميكيات مواد اللقيم التي تستخدمها، كما تسهم في دعم أهداف "رؤية 2030" الرامية إلى الحد من اعتماد اقتصاد المملكة على الصادرات النفطية.¹

¹ - التقرير السنوي 2019، استراتيجيتنا، تم الاطلاع عليه 2022/05/29، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy>.

الشكل رقم 3-3: تنوع وتعزيز باقة المنتجات لشركة سابك Sabic

عالمية أوسع تكامل أشمل تميز أكثر نمو طموح			
التقنية	مواد اللقيم	التسويق	الجانب المالي
نوفر القدرة التنافسية للأفضل في فئة الإنتاجية والكفاءة. الريادة في تقنيات مختارة.	تعزيز المرونة والكفاءة الوصول على مواد اللقيم المتنوعة ذات التنافسية العالمية. تحسين استهلاك الطاقة ومواد اللقيم.	نواكب الأسواق ونتميز فيها أقرب إلى المنتجات ذات القيمة المضافة العالية. النمو المدفوع بالمنتجات المتميزة والحلول المبتكرة.	أداء مالي عالمي حائدات النمو أسرع من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. الريادة في مجالنا على مستوى هامش الأرباح (قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والإطفاء)
العولمة	التنظيم والثقافة		الاستدامة

المصدر: التقرير السنوي 2019، استراتيجيتنا، تم الاطلاع عليه 2022/05/29، رابط الموقع

<https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy>

تستند (سابك) في استراتيجية التميز على أساس الجودة الخاصة بها إلى ركائز أساسية هي:¹

(1) التميز التشغيلي

تسعى (سابك) إلى تعزيز الكفايات في المجالات الرئيسة لأعمالها المتمثلة في: التصنيع، الأعمال التجارية، سلسلة الإمدادات، وإدارة التكاليف.

(2) الابتكار

¹ - التقرير السنوي 2019، استراتيجيتنا، تم الاطلاع عليه 2022/05/29، رابط الموقع - <https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy>.

تكتف الشركة جهودها لإضافة ميزات تنافسية في مجالات محددة، من خلال إجراءات العمل، الحفازات، وتطوير التطبيقات. وتُعد الاستدامة أمرًا حيويًا ومحل تركيز أساسي فيما يتعلق بطريقة إدارة أعمالها، ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

(3) إدارة باقة المنتجات

تهدف (سابك) إلى منح الأولوية للخيارات الاستراتيجية وعمليات تخصيص رأس المال ضمن باقة أعمالها.

(4) التحول

سوف تواصل الشركة تعزيز الفعالية التنظيمية؛ عبر الاستثمار في الكوادر القيادية، والبرامج التدريبية، وتعزيز الثقافة، وتحسين النموذج التشغيلي.

(5) محرك التوطين

سعى إلى تقديم مزيد من التطور للمجتمعات داخل المملكة. ولا تدخر (سابك) جهداً في سبيل تحفيز حركة نمو المحتوى المحلي، وتطويره من خلال برنامج منظم يستثمر قدراتها وإمكاناتها.

2 - استراتيجية التركيز

أولاً: استراتيجية التركيز على العملاء

تدرك "سابك" أن نجاحها مرتبط بنجاح زبائنها. وتعمل بجد من أجل فهم عميق لطموحات زبائنها ليتسنى لها هندسة المنتج المناسب في الوقت المناسب. وخبرتها الفنية إلى جانب قدراتها على التكيف مع احتياجات أعمال زبائنها تتيح لها وضع الحلول التي تعظم ميزة الزبائن في السوق على المدى البعيد. توفر "سابك" تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات. وتمتلك "سابك" قاعدة معرفية كبيرة عن الصناعات التي يتنافس فيها زبائنها، وتسعى دائماً إلى إيجاد سبل ومواد جديدة لتعظيم نجاح زبائنها في السوق هذه المنتجات مصنفة إلى أربعة فئات هي:

(1) البتروكيماويات

وحدة البتروكيماويات هي أكبر وحدات الأعمال الاستراتيجية في "سابك"، وتزود الزبائن في جميع أنحاء العالم باقة كبيرة من الحلول المبتكرة والمنتجات المميزة التي تلبي متطلباتهم على صعيد الأداء والاستدامة. وتشكل باقة المنتجات لبنات الأساس لمجموعة كبيرة ومتنوعة من الكيماويات والمواد المتقدمة التي تهيئ المجال لتصنيع سلسلة واسعة من السلع الصناعية والاستهلاكية

تنتج مصانع "سابك" منتجات عالمية المستوى، على رأسها الأوليفينات، والجلاليكولات، والعطريات، والأوكسجينات، ومجموعة متنوعة من الكيماويات المتخصصة، بالإضافة إلى باقة من البوليمرات التي تشمل البولي

إيثيلين والبولي بروبيلين وترفثاللات البولي إيثيلين وكلوريد البولي فينيل والبولي ستايرين والبلاستيكيات الحرارية الهندسية مثل البولي كربونيت والأكريلونيترييل بيوتاديين ستايرين والعديد من المركبات الأخرى. وتلبي منتجات الشركة متطلبات مختلف الصناعات؛ بما في ذلك التعبئة والتغليف، والسيارات، والبناء والتشييد، والرعاية الصحية والعناية الشخصية، والكهربائيات والإلكترونيات وغيرها¹.

ارتفعت إيرادات البتروكيماويات في عام 2021 لتبلغ 149,9 مليار ريال سعودي مقارنة بـ 100,6 مليار ريال سعودي في عام 2020م، ما مثل زيادة قدرها 49,3 مليار ريال سعودي او نسبة 49%. الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-3: المؤشرات المالية للبتروكيماويات خلال سنتي 2021-2020 (الوحدة مليار ريال سعودي)

البيان	السنوات	2020	2021	التغير %
الإيرادات		6,8	16,6	80%
الدخل من العمليات		1,7	5,6	234%
الأصول		16,6	13,6	8%

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 15.

وتعود هذه الزيادة ذلك بشكل أساسي لارتفاع متوسط أسعار البيع بنسبة 50%، يقابله جزئياً انخفاض طفيف في حجم المبيعات بنسبة 1%. والجدول التالي بين ذلك:

الجدول رقم 3-4: مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة البتروكيماويات- خلال سنتي 2020-2021 (الوحدة بالمليون طن متري)

البيان	السنوات	حجم الإنتاج		حجم المبيعات	
		2020	2021	2020	2021
الكيماويات		37,33	35,75	23,59	23,05
البولي إيثيلين		4,13	4,01	7,02	7,11
البوليميرات المتخصصة		6,54	6,11	2,91	6,77

¹- واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 38.

				والحلول الصناعية
36,92	37,52	45,87	48,01	الإجمالي

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع

<https://www.sabic.com/ar/investors> ص 39.

2) المغذيات الزراعية

تتبع "سابك" مكانة مرموقة بين كبريات الشركات العالمية في قطاع المغذيات الزراعية، وتطمح دوماً إلى الوفاء بالطلب المتزايد للمواد الغذائية، والتصدي لتحديات الإمدادات الغذائية على المستويات العالمية. تقدم وحدة المغذيات الزراعية في (سابك) لزبائنها حول العالم مجموعة متنوعة من المغذيات الزراعية المتراوحة بين الأسمدة شائعة الاستخدام والأسمدة فائقة التخصص. وتتضمن باقة منتجات الشركة أسمدة اليوريا، والأمونيا، ومركب الفوسفات أحادي الأمونيوم (ماب)، ومركب الفوسفات ثنائي الأمونيوم (داب)، والأسمدة الفوسفاتية، ومجموعة متشعبة من المنتجات المركبة غير العضوية القائمة على النتروجين، إلى جانب العديد من الحلول المتخصصة.¹

بلغت إيرادات المغذيات الزراعية في عام 2021 13,3 مليار ريال سعودي، بزيادة قدرها 5,4 مليار ريال سعودي، أو نسبة 80% مقارنة بعام 2020. الموضح في الجدول التالي:

الجدول 3-5: المؤشرات المالية للمغذيات الزراعية خلال سنتي 2021-2020 (الوحدة مليار ريال

سعودي)

البيان	السنوات	2020	2021	التغيير %
الإيرادات		6,8	16,6	80%
الدخل من العمليات		1,7	5,6	234%
الأصول		16,6	13,6	8%

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع

<https://www.sabic.com/ar/investors> ص 15.

وتعود الزيادة إلى ارتفاع متوسط أسعار البيع بنسبة 91%، يقابله جزئياً انخفاض في حجم المبيعات بنسبة 11%.

المبينة في الجدول التالي:

¹ واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 42.

الجدول رقم 3-6: مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة المغذيات الزراعية- خلال سنتي 2020-2021 (الوحدة بالمليون طن متري)

حجم المبيعات		حجم الإنتاج		بالمليون طن متري
2021	2020	2021	2020	
6,2	6,9	7,6	8,1	المغذيات الزراعية

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 43.

3) المنتجات المتخصصة

قدم وحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة مجموعة واسعة من المنتجات المتميزة، بدءا بالبلاستيكيات الحرارية عالية الأداء، وصولا إلى المركبات والمواد المضافة التي تلبي متطلبات الأداء الصارمة المرتبطة بالخصائص الحرارية والميكانيكية والبصرية والكهربائية. وتورد "سابك" باقة من المنتجات التي تخدم مجموعة كبيرة من القطاعات مثل راتنجات إكستيم TM، وراتنجات ألتيم TM وموادها المضافة، وراتنجات وأوليغومرات نوريل TM، ومركبات البوليمرات المشتركة إل إن بي TM.

كان عام 2021 أول عام تعمل فيه وحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة كيانا قائما بذاته، حيث شرعت من خلال هذه الخطوة في إعداد تقرير مالي مستقل، وتمكين نموذج أعمالها الذي يعتمد على العلاقات الراسخة مع الزبائن والميزات التقنية والمرونة في تقديم الخدمات.¹ لذا حجم الانتاج والمبيعات منخفضة مقارنة مع المنتجات الاخرى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 3-7: مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات -وحدة المنتجات المتخصصة- خلال سنتي 2020-2021 (الوحدة بالمليون طن متري)

حجم المبيعات		حجم الإنتاج		البيان
2021	2020	2021	2020	
0,308	0,271	0,082	0,097	المنتجات المتخصصة

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 44.

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors>

4) المعادن (الحديد)

تورد "سابك" منتجاتها المعدنية إلى الأسواق المحلية والعالمية تحت علامتها التجارية عبر شركة (حديد) المملوكة لها بالكامل. تصنع (حديد) باقة واسعة متنوعة من المنتجات المسطحة المدرفلة على الساخن والمدرفلة على البارد، والمنتجات الطويلة التي تشمل قضبان التسليح ولفات الأسلاك. وتعزز "سابك" مكانتها الرائدة بين أكبر منتجي المنطقة موردا جديرا بالثقة لمنتجات الحديد عالية الجودة، كما تأخذ على عاتقها تطوير البنية التحتية للقطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية ملتزمة أرقى مستويات الأداء من حيث الكفاءة والموثوقية، وأعلى معايير البيئة والصحة والسلامة والأمن، وتعزيز الاستدامة بشكل مطرد. وتقدم أقصى قيمة للأطراف ذات الصلة بأعمالها.¹

بلغت إيرادات (حديد) في عام 2021، 12 مليار ريال سعودي. بزيادة قدرتها 3,3 مليار ريال سعودي، او بنسبة 35% مقارنة بعام 2020. الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-8: المؤشرات المالية للمعادن -الحديد- خلال سنتي 2020-2021 (الوحدة مليار ريال

(سعودي)

البيان	السنوات	2020	2021	التغيير %
الإيرادات		100,6	149,9	49%
الدخل من العمليات		4,4	67,3	515%
الأصول		266,8	687,1	8%

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع

<https://www.sabic.com/ar/investors> ص 15.

يعود ذلك إلى ارتفاع متوسط اسعار البيع بنسبة 40%، يقابله جزئيا انخفاض في حجم المبيعات بنسبة 5%. الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 3-9: مؤشرات حجم الانتاج والمبيعات المعادن -حديد- خلال سنتي 2020-2021

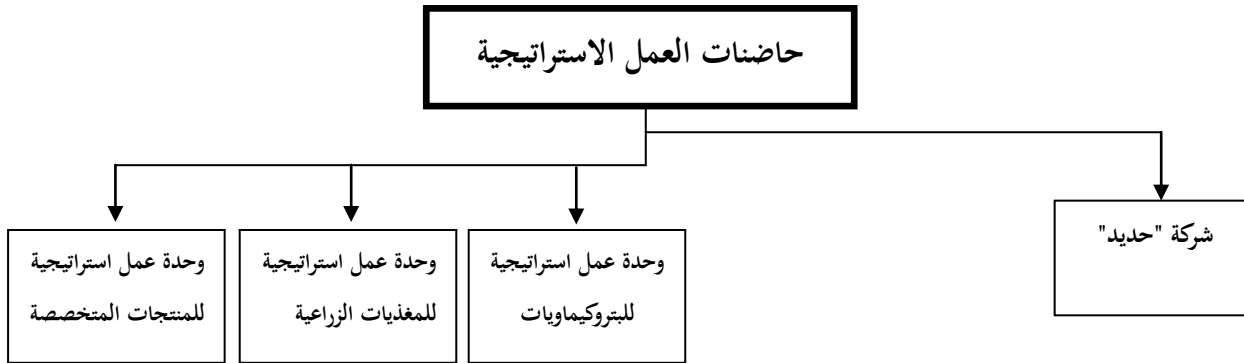
(الوحدة: بالمليون طن متري)

البيان	السنوات	حجم الإنتاج		حجم المبيعات	
		2020	2021	2020	2021
المنتجات المتخصصة		4,5	6,4	4,6	4,4

¹- واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 48.

المصدر: واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 48.

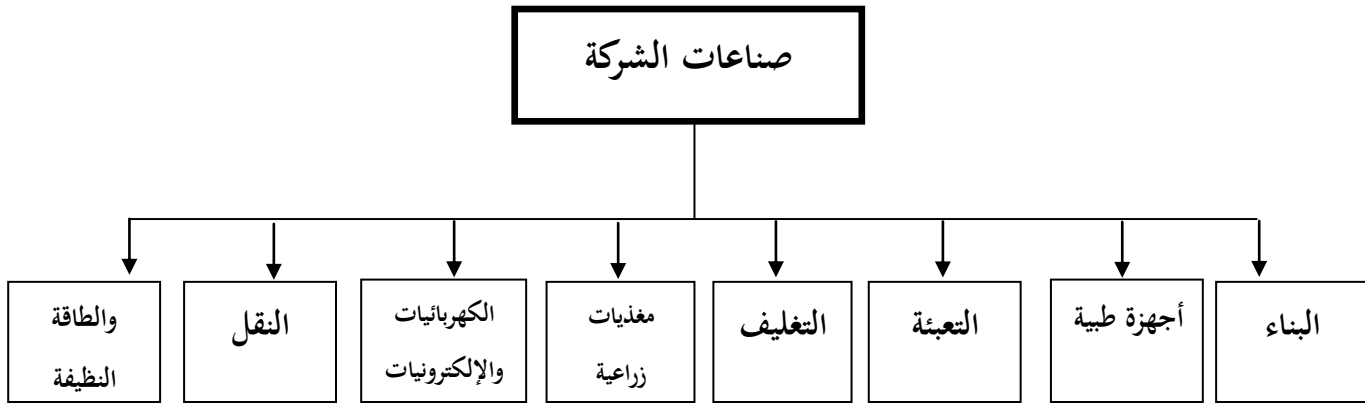
الشكل رقم 3-4: حاضنات العمل الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

وتدعم الزبائن من خلال تحديد وتطوير الفرص في الأسواق العالمية الرئيسية، مثل: البناء، والأجهزة الطبية، والتعبئة والتغليف، والمغذيات الزراعية، والكهربائيات والإلكترونيات، والنقل، والطاقة النظيفة.¹

الشكل رقم 3-5: صناعات الشركة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

تتبنى "سابك" استراتيجيات لتطوير منتجات خاصة بها لتلبية حاجات العملاء، كما تعمل على خفض تكاليف الإنتاج لتحقيق ميزة تنافسية سعرية فضلا عن جودة المنتج. الموضحة في الجدول:

¹ - الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، تم الاطلاع عليه 2022/05/26، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/about>.

الجدول رقم 3-10: التكاليف الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021 (الوحدة: مليارات

ريال سعودي)

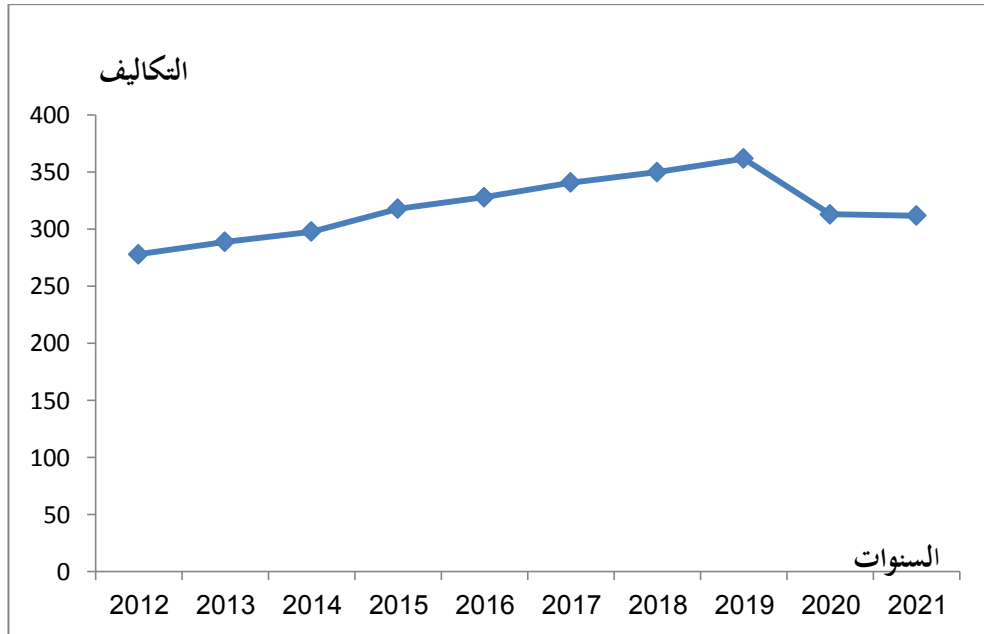
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي التكاليف	278.791	289.086	298.117	318.533	328.422	341.240	350.383	362.997	312.749	312,561

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية للسنوات: 2012-2021

<https://www.sabic.com/ar/newsandmedia/media-centre-publications>

بناءً على معطيات الجدول (3-8) نجد أن التكاليف تتزايد سنوياً خلال الفترة 2012-2019، ثم نجد أنه خلال سنتي 2020 و 2021 قد انخفضت هذه التكاليف إلى أن تصل 321 مليار ريال سعودي وذلك راجع إلى تبني إدارة الشركة درجة كبيرة من الاحكام عن الافتراضات الرئيسية كالنمو المتوقع للإيرادات والربح.

الشكل رقم 3-6: منحني التكاليف الإجمالية لشركة سابك Sabic



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-10)

ثانياً: استراتيجية التركيز على السوق

استطاعت "سابك" عن طريق ذراعها التسويقية الوطنية (سابك للتسويق) اختراق كل الأسواق العالمية بفاعلية وكفاءة عالية، وفتح أسواق جديدة ليصبح الهامش الربحي لـ "سابك" للتسويق أعلى من بينها:

– أسواق شركة سابك:

1. الصين

يركز مركز شنهاي بالصين الذي افتتح عام 2013 على الأبحاث الأساسية والتطبيقية لدعم وحدات العمل الاستراتيجية في "سابك" وكذلك لمشاريع الشركة الخاصة بوحدة التقنية والابتكار، لأن السوق الصينية تمثل سوقاً مهمة لمنتجات شركة "سابك"، وبالتالي الشركة تستهدف القرب من زبائنها في هذه الأسواق، إضافة إلى أن الصين بشكل عام تشتهر بوجود عديد من مراكز الأبحاث التقنية لمجموعة من الشركات العالمية. في خطوة تاريخية جديدة، افتتحت "سابك" في بداية سنة 2022، مركز أبحاث تقنيا يعد الأحدث على مستوى قارة آسيا، على مساحة 60 ألف متر مربع، في الوقت الذي تقدر فيه قيمة استثمارات هذا المركز بنحو 100 مليون دولار.¹

2. استحواذ أرامكو السعودية:

استحوذت شركة "أرامكو السعودية" في جوان 2020 على حصة الأغلبية في "سابك" البالغة 70%، بدأت الشركتان العمل معاً لاستكشاف أوجه التكامل والتعاون التي تعظم القيمة المقدمة من قبل الشركتين لزبائنها والأطراف ذات العلاقة باعمالهما والمساهمين. وقد بدأ التعاون يُوّثي ثماره، حيث بلغت القيمة المحققة منذ إتمام الصفقة 468 مليون دولار، فيما يتوقع خلال السنوات القادمة أن تحقق "سابك" من أنشطة التعاون مع "أرامكو السعودية" عوائد سنوية تتراوح بين 1.5 مليار دولار إلى 18 مليار دولار بحلول عام 2025، حيث من المتوقع أن يأتي ما يقرب من 8% من هذه العوائد عبر التعاون في ستة مجالات عمل رئيسية: المشتريات، والمبيعات والتسويق، وسلسلة الإمدادات. والاستفادة المثلى من مواد اللقيم، وأعمال الصيانة، وتكامل المواد الهيدروكربونية ويؤدي التنسيق مع "أرامكو السعودية" إلى تعزيز حجم الأعمال، وتطوير التقنيات ووافق الاستثمار وفرص النمو في "سابك". وتبني الاستراتيجية طويلة المدى والمشاركة القائمة للمزيد من فرص تحقيق القيمة عبر تحسين إدارة مشاريع النمو الاستراتيجية والمشاريع المشتركة والعمل في إطار نموذج موحد لتقديم الخدمات.²

3. الشرق الاوسط وافريقيا: مع وجود المركز الرئيس في الرياض والعديد من المرافق الرئيسة المهمة بالمملكة العربية

السعودية، تعد هذه المنطقة نقطة انطلاق ونجاح عملياتها العالمية. وفي أفريقيا هناك حالياً مكاتب مبيعات في

¹ - "سابك" السعودية تستهدف زيادة قوتها التنافسية عبر مركز أبحاث جديد في شنغهاي الصينية، تم الاطلاع عليه 2022/06/06، رابط الموقع

<https://www.albawaba.com/ar>

² - التقرير السنوي للعام 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/06، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/newsandmedia/media-centre-publications>

القاهرة بجمهورية مصر العربية، وكيب تاون في جنوب أفريقيا، والرباط في المغرب، وتونس في جمهورية تونس، فضلاً عن مركز توزيع وتخزين في ديربان بجنوب أفريقيا.¹

4. وتمتلك سابك خمسة مراكز للأبحاث والتطوير بمواقع مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية منها مركز كبير للتقنية في هيوستن.

5. مركز أبحاث بنغالورو في الهند الذي افتتح عام 2013 على تطوير التطبيقات والأبحاث الاستراتيجية للشركة، ويركز في المقام الأول على مجالات بحثية متنوعة في الكيمياء، وعلوم المواد، وهندسة الإجراءات، وتقنيات التطبيقات والتحليل.²

— الاتفاقيات التي وقعتها الشركة:

6. وقعت (سابك) اتفاقية ومذكرة تعاون مع مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، وذلك يوم الثلاثاء الرابع من يناير 2022م في مقر المركز بمدينة الرياض، بهدف رفع مستوى التعاون المشترك في الأعمال الإغاثية والإنسانية.³

7. وقعت الخطوط الحديدية السعودية "سار" والشركة السعودية للصناعات الأساسية "سابك" اتفاقية لنقل البوليمرات عبر الخطوط الحديدية من الجبيل الصناعية إلى ميناء الملك فهد الصناعي بالدمام لمدة 25 عاماً، وتهدف الاتفاقية إلى استخدام حاويات القطارات لنقل البوليمرات كوسيلة نقل أساسية لشركة "سابك"، وتشمل رحلتين يومياً من محطة حاويات الجبيل إلى ميناء الدمام في الاتجاهين، ومن المتوقع نقل أكثر من 300 ألف حاوية (مكافئة لعشرين قدم) سنوياً.⁴

8. في مارس 2020، قامت سابك بشراء أسهم إضافية في شركة كلاريانت إيه جي، لترتفع حصتها من 25% إلى 31.5% كجزء من استراتيجية نمو الشركة لتحقيق مكانة ريادية بين نظرائها الدوليين. وعلى الرغم من تسجيلها سابقاً لـ 1.5 مليار ريال سعودي كمخصصات في كلاريانت إيه جي، فمن المتوقع أن تستفيد سابك بشكل عظيم من حصتها المتزايدة في كلاريانت إيه جي.⁵

9. تعاونت (سابك) مع شركتي (يونيلفر) و(غرينير باكدينج) لتطوير عبوة جديدة مبتكرة لمنتجات (كنور) الغذائية، باستخدام بولي بروبيلين دائري معتمد يتميز بالمتانة من باقة منتجات.

¹ - <https://www.sabic.com/ar/about/locations/sabic-worldwide>، تم الاطلاع عليه في 2022/06/06.

² - الشركة العالمية سابك، أكبر شركة عربية وأوسطية من السعودية، تم الاطلاع عليها 2022/06/07، رابط الموقع <http://alarabi.com/2019/04>

³ - <https://www.sabic.com/ar/news/31560-sabic-signs-agreement-mou-with-ksrelief-to-promote-cooperation-in-humanitarian-fields>، تم الاطلاع عليها 2022/06/07.

⁴ - <https://www.alarabiya.net/aswaq/companies/2021/09/07>، تم الاطلاع عليه 2022/06/07.

⁵ - تقرير بدء التغطية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك، تم الاطلاع عليها 2022/06/07، رابط الموقع www.itqancapital.com.

10. تعاونت (سابك) مع شركة (فايبرتكس) - إحدى أكبر الشركات العالمية المصنعة للمنسوجات غير المغزولة المستخدمة في قطاع العناية الشخصية - لإنتاج أول مجموعة أقمشة غير منسوجة في العالم قائمة على المواد البلاستيكية المعاد تدويرها في قطاع العناية الشخصية، مساهمة بذلك في تحقيق التحول السريع نحو سلسلة إمدادات أكثر استدامة.
11. وقفت (سابك) في أبريل مذكرة تفاهم مع الشركة السعودية الاستثمارية لإعادة التدوير (سرك)؛ لإجراء دراسة جدوى لمعاونة الأخيرة في إعداد أول مشروع لإعادة التدوير الكيميائي بالمملكة العربية السعودية. ويعزز هذا التعاون الاستراتيجي جهود التعاون والخبرات المشتركة بين (سرك) و(سابك) ليصبح هذا المشروع الضخم نموذجاً يحتذى في منطقة الشرق الأوسط.
12. الشراكات التعاونية (ماوس مايكروسوفت) المزود بهيكل خارجي مصنوع من بلاستيك المحيطات المعاد تدويره: بلاستيك المحيطات هو بلاستيك معتمد من جانب طرف خارجي لاسترجاعه من المحيطات والبحاري المائية التي تصب فيها. ولتعزيز الجهود المبذولة لاستخدام بلاستيك المحيطات المعاد تدويره، تعاونت (سابك) مع شركة (مايكروسوفت) لابتكار (ماوس مايكروسوفت) بهيكل خارجي يحتوي على 20% من البلاستيك المعاد تدويره من المحيطات.
13. شركة هينغ هياب إنداستريز: تعاونت (سابك) مع شركة (هينغ هياب إنداستريز) - المتخصصة في إعادة تدوير البلاستيك ومقرها ماليزيا - لتقديم أول بوليمرات دائرية معتمدة يتم إنتاجها من خلال إعادة التدوير المتقدم لبلاستيك المحيطات المسترجع المختلط والمستعمل وهو الأول من نوعه في العالم.
14. قطاع المنظفات: تعاونت (سابك) مع شركة عالمية رائدة في قطاع المنظفات وغسل الملابس؛ من خلال عقد توريد أمينات الإيثانول الأحادي لعدة سنوات في أوروبا واليابان لتصنيع أقراص المنظفات المضغوطة المبتكرة صديقة البيئة، مع تخفيض في استهلاك المياه والطاقة ومواد التعبئة والتغليف ووفورات على مستوى اللوجستيات. ويعكف فريق (سابك) لأمينات الأثينول على توسيع المبيعات العالمية لقطاع العناية الشخصية للإسهام في الاستدامة البيئية بمنتجات عالية الأداء، ودعم جانب المسؤولية الاجتماعية عبر تعزيز حياة الإنسان وسبل العناية به.
15. تعزيز أداء صناعات الأسمنت: تعاونت (سابك) مع أكبر شركات آسيا المصنعة للمواد المساعدة في طحن الأسمنت القائمة على أمينات الإيثانول الشائي، التي تساعد في الحد من استهلاك الطاقة مع زيادة الإنتاج بمصانع الأسمنت. ويتزايد استهلاك الأسمنت بسرعة في الاقتصادات الناشئة التي تستخدم الفحم مصدراً رئيساً

- للطاقة وهو أحد الشواغل البيئية الرئيسة؛ فيما تؤدي زيادة المواد الفعالة إلى المساعدة في عملية طحن الأسمنت مع الحفاظ على الطاقة - إلى الحد من الأثر الكربوني واستدامة البيئة.¹
- الجوائز التي حصدها الشركة:
- المجلس الأوروبي للصناعات الكيماوية (CEFIC) يكرم (سابك) في حفل توزيع الجوائز الأوروبية للرعاية المسؤولة عام ٢٠٢١م الجهودها في توفير حلول في فئة "السلامة والاستدامة: من مرحلة التصميم وحتى مرحلة الاستخدام".
- حصدت (سابك) في (معرض الصين الدولي لإعادة تدوير البلاستيك 2021) جائزتين من "جوائز جولدن أبل" لمنتجاتها في باقة (تروسيركل) من الرابطة الصينية لإعادة استخدام البلاستيك وإعادة تدويره (CPRRA). وعلى صعيد فئة منتجات إعادة التدوير المتقدمة استحوذت (سابك) الإشادة من قبل شركة (سانت جونز باكينج) - وهي شركة متكاملة رأسياً - نظير جهودها في تطوير حل تغليف الخبز الذي يشمل نسبة 30% من مواد اللقيم المعاد تدويرها من نفايات ما بعد الاستهلاك؛ وهو أول منتج لتغليف الخبز يستخدم حلاً دائرياً. كما حظيت بالإشادة على صعيد فئة منتجات إعادة التدوير التي قد ينتهي بها المطاف في المحيطات تقديراً لجهودها في تطوير راتنج (زينوي) المعاد تدويره بعد الاستهلاك لطرح المنتج الجديد T2BX2500UV، الذي يستخدم 20% من محتوى نفايات معاد تدويره بعد الاستهلاك من النفايات التي قد ينتهي بها المطاف في المحيط.
- جاءت (سابك) في قائمة الفائزين بـ (جوائز أديسون 2021) تقديراً لجهودها في إنتاج مركب (إل إن بي إيلكريس سي آر إكس)، وهو نوع جديد من المواد التي تتميز بقدرات فائقة المقاومة للمواد الكيميائية ما يؤهلها للاستخدام في تعزيز متانة الأجهزة الطبية وهياكل المعدات، وهي بديل مناسب يمكنه المساعدة في منع الإخفاق الجزئي المبكر للأجهزة الذي يحدث جراء التشقق الناتج عن الإجهاد البيئي والاستخدام المفرط للمطهرات القوية لمواجهة (كوفيد-19).
- برزت (سابك) في قائمة الفائزين بجوائز البحث والتطوير (100 D&R) تقديراً لنجاحها في إنتاج أفلام (ELCRES" HTV150) المتطورة العازلة للكهرباء ومادة (SD1100P Specialty Dianhydride) المتخصصة عالية النقاء، التي تستهدف تطوير أسواق شبكات الجيل الخامس ووسائل النقل الكهربائية.

¹ - واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/06، رابط الموقع <https://www.sabic.com/ar/investors> ص 39-40.

في ما يلي نبين تطور المبيعات والايرادات الناتجة عن مختلف الاتفاقيات والشراكة التي قامت بها شركة "سابك".
الموضحة في الجدولين:

الجدول 3-11: المبيعات الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021 (الوحدة مليار ريال

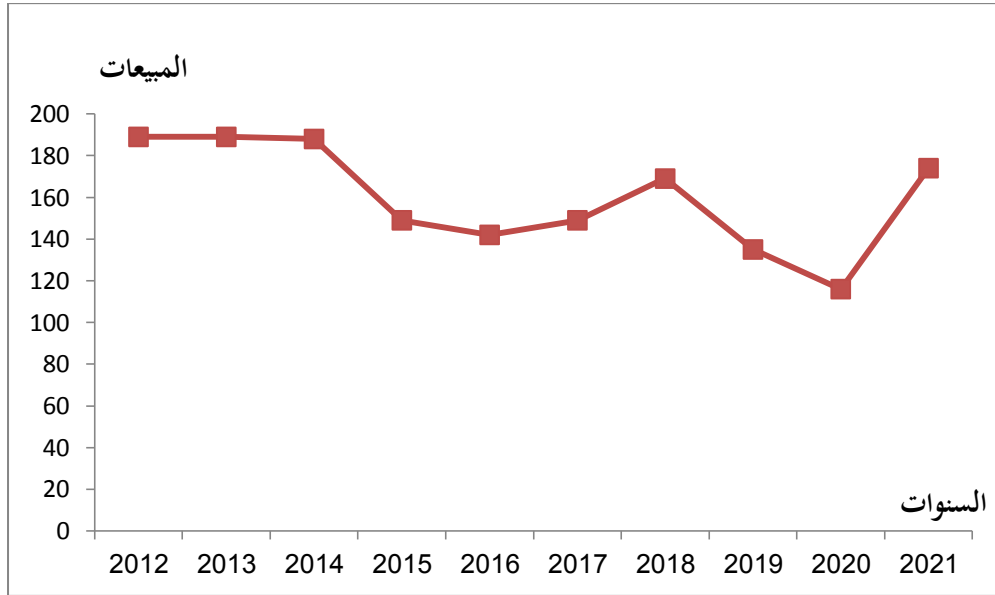
سعودي)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي المبيعات	189.02	189.03	188.99	149.17	142.83	149.99	169.13	135.40	116.95	174.88

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية للسنوات 2012-2021

<https://www.sabic.com/ar/newsandmedia/media-centre-publications>

الشكل رقم 3-7: منحى المبيعات الإجمالية لشركة سابك Sabic



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-11)

من خلال الشكل 3-6 نلاحظ أن نسبة المبيعات خلال السنوات 2012-2014 كانت تقريبا مستقرة حيث بلغت في المتوسط 189 مليار ريال سعودي، ثم شهدت انخفاضا ملحوظا خلال سنتي 2015 و 2016 يعود ذلك لانخفاض متوسط أسعار بيع المنتجات، لترتفع مرة أخرى خلال سنتي 2017 و 2018 وهذا راجع إلى زيادة الكميات المباعة والتوسع الجغرافي لها.

أما خلال سنتي 2019 و 2020 فقد انخفضت بنسبة 50% وذلك راجع إلى تداعيات جائحة كوفيد-19، لتعاود الارتفاع خلال سنة 2021 بسبب ارتفاع متوسط أسعار بيع المنتجات.

الجدول 3-12: الإيرادات الإجمالية لشركة سابك Sabic خلال الفترة 2012-2021 (الوحدة مليار

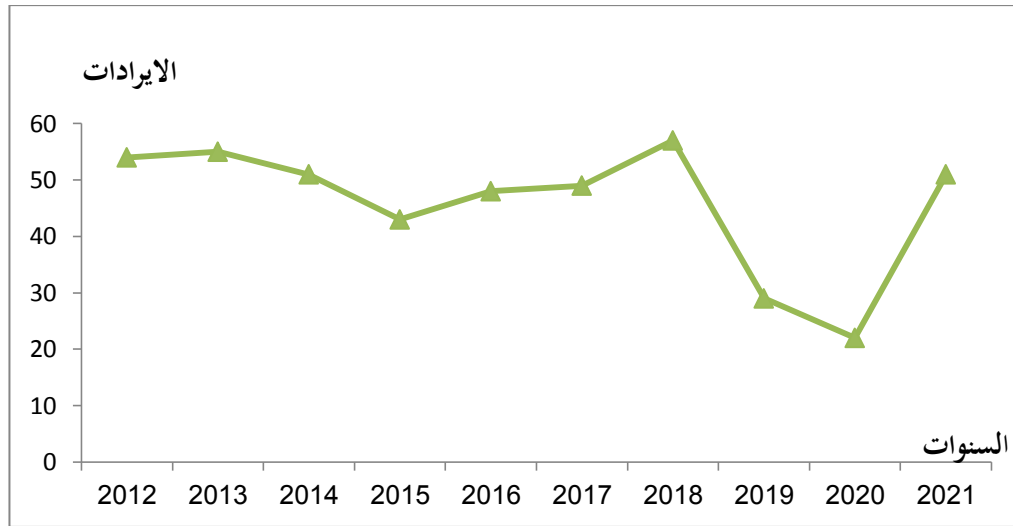
ريال سعودي)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي الإيرادات	54.34	55.30	51.65	43.03	48.24	49.91	57.84	29.41	22.64	51.09

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية للسنوات 2012-2021

<https://www.sabic.com/ar/newsandmedia/media-centre-publication>

الشكل رقم 3-8: منحى الإيرادات الإجمالية لشركة سابك Sabic



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-12)

من خلال الشكل 3-7 نلاحظ أن نسبة الإيرادات خلال السنوات 2012-2014 كانت تقريبا مستقرة حيث بلغت في المتوسط 55 مليار ريال سعودي، ثم شهدت انخفاضا ملحوظا خلال سنتي 2015 و 2016 يعود ذلك لانخفاض متوسط أسعار بيع المنتجات وخسائر في قطاع المعادن، لترتفع مرة أخرى خلال سنتي 2017 و2018 وهذا راجع إلى زيادة معدل الانتاج والمبيعات.

أما خلال سنتي 2019 و2020 فقد انخفضت بنسبة 50% وذلك راجع إلى تداعيات جائحة كوفيد-19، لتعاود الارتفاع خلال سنة 2021 بسبب ارتفاع متوسط اسعار بيع المنتجات.

حيث أن شركة أرامكو قد تعرضت للعديد من الهجمات من طرف الحوثيين وأبرزها في نهاية سنة 2020 من

خلال تفجير أنابيب الغاز مما أثر ذلك على خط الإنتاج حيث اتفقت كل من السعودية وروسيا على زيادة الإنتاج

وإغراق السوق حيث أصبح العرض أكثر من الطلب مما أثر ذلك على حجم المبيعات والإيرادات للشركة.

3 - الترتيب العالمي لشركة sabic

احتلت الشركة السعودية للصناعات الأساسية "سابك"، على المرتبة الثانية عالمياً في قائمة أعلى العلامات التجارية لشركات الكيماويات، وعززت مكانتها ضمن أفضل 25 علامة تجارية لشركات الكيماويات في العالم، ضمن أفضل 500 علامة تجارية عالمية لعام 2021.

وقدر تقرير عام 2021 الصادر من "براند فاينانس" لأفضل 25 شركة كيماويات عالمياً قيمة العلامة التجارية لشركة "سابك" بما يعادل 4.017 مليار دولار، وذلك رغم تراجع قيمة العلامات التجارية لشركات الكيماويات عام 2020 بنسبة 8% عن العام السابق بسبب تباطؤ الاقتصاد العالمي.¹ الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 3-13: ترتيب أفضل العلامات التجارية في العالم من حيث القيمة في قطاع الكيماويات لعام

2021

الترتيب	الشركة	القيمة (مليار دولار)
1	باسف - ألمانيا	7.29
2	سابك - السعودية	4.02
3	داو - الولايات المتحدة	3.73
4	إل جي كيم - كوريا الجنوبية	3.60
5	ليند - ألمانيا	2.68
6	ليونديل باسيل - هولندا	2.28
7	أساهي كاسي - اليابان	2.13
8	إير ليكويد - فرنسا	2.10
9	دوبونت - الولايات المتحدة	2.00
10	ميتسويشي كيميكال - اليابان	1.86

المصدر: <https://www.masralyoun.net/economy/2021>، تم الاطلاع عليه 2022/06/08.

وبين الجدول أن "سابك" تفوقت على "داو" الأمريكية، مبنية التزامها برؤيتها في أن تصبح أكبر شركة بتروكيماويات في العالم بحلول 2030، وهذا راجع الى العديد من الشراكات الاستراتيجية خلال العام الماضي، بالإضافة إلى استحواذ "أرامكو السعودية" على حصة في الشركة.

اوضح نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "سابك"، إنه توجد عوامل كثيرة أدت إلى تحسن ربحية صناعة البتروكيماويات، واستطاعت "سابك" تحقيق نتائج أفضل من التوقعات لسببين.

¹ - <https://www.fxnewstoday.ae/stocks/saudi-arabia-news>، تم الاطلاع عليه 2022/06/08.

وأضاف أن السبب الأول خارجي وهو تحسن الطلب وقلة العرض نتيجة تأخير بعض المشاريع، وكذلك تحسن أسعار البتروكيماويات نتيجة تحسن أسعار النفط بأكثر من 39%، وتحسن أسعار المنتجات بالربع الأول من 2021 بأكثر من 25%، وأكثر من 30% بالمقارنة مع الربع المماثل من 2020، بالإضافة استمرت سابك في تحسين أداء المصانع وتقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية. حيث تسجيل صافي ربح 4.86 مليار ريال سعودي في الربع الأول من العام، راجع ذلك إلى ارتفاع في متوسط أسعار بيع المنتجات، وذلك مقارنة مع خسارة في الفترة نفسها قبل عام.¹

¹ - <https://www.alarabiya.net/aswaq/videos/2021/04/29>، تم الاطلاع عليه 2022/06/08.

خلاصة

من خلال دراستنا لشركة سابك، أن نهج الإنتاج خدمها في الماضي كثيرا، إلا أنها تدرس حاليا طرقا لتوسيع وتقوية هذا الأسلوب في المستقبل. بعض هذه الخيارات تشتمل على: تنوع الإنتاج بمنتجات ذات قيمة أكبر، وتعزيز التكامل مع الصناعات التحويلية في قطاعات أسواق جديدة للمنتجات، واختيار الأسواق التي تخدمها بعناية أكثر لكي تتكيف بشكل أفضل مع المناخ التنافسي العالمي سريع التغير.

حيث يتواصل تعزيز حضور الشركة عالميا عبر خطط طموحة للتوسع، توأكبها تنمية البنية التحتية للمصانع ومراكز التوزيع، ومرافق التخزين والمكاتب في سائر أنحاء العالم، بما يحقق الاستجابة الفعالة لاحتياجات الزبائن في الأسواق العالمية الرئيسة.

الخاتمة

لقد أصبحت المؤسسة تعيش في بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار تتميز بالمنافسة القوية من قبل المؤسسات الأخرى حيث أصبح البقاء للأقوى والمتميز، مما أجبرها على التأقلم مع هذه التغيرات ومسايرتها حيث يرتبط بقاء هذه المؤسسات من اختيار استراتيجيات تنافسية وتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظتها وتأكيد لها للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتحديات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

يعتبر إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال، حيث يساهم التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة معينة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة. كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل خلق القيمة وتحقيق التميز.

ومن خلال هذا الوضع لجأت العديد من المؤسسات منها مؤسسة سابك Sabic إلى البحث عن أساليب لتغيير أدائها لمواكبة التغيرات التي فرضتها البيئة التنافسية، حرصا في الحفاظ على مكانتها وتقديم خدمات فاعلة لزبائنها، الأمر الذي دفعها إلى تبني إستراتيجيات تنافسية مختلفة.

اختبار الفرضيات:

— الفرضية الأولى: "ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على ميزات التنافسية وذلك بالاعتماد على بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة وفهم وضعية المنافسين"، نجد أنه حتى تتمكن المؤسسة من تخفيض حدة الضغوطات التنافسية وتعظيم الأرباح وتحديد موقعها التنافسي في السوق وبين المؤسسات المنافسة فلا بد لها من أن تعتمد على استراتيجية التحليل التنافسي التي تعد نظاما أساسيا وأداة ضرورية من الأدوات والمقاربات التسييرية الحديثة لفهم المنافسين وفهم استراتيجياتهم التسويقية لمنتجاتهم وخدماتهم وبذلك تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

— الفرضية الثانية: "إن تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب"، فحتى تحقق منظمات الأعمال ميزة تنافسية فهي تعمل على الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية المتاحة لها، والتركيز على قدرات وكفاءات المورد البشري لديها، والتي تمكنها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل السوق والمنافسين) وتحديد نقاط القوة والضعف للتقليل من المخاطر واختيار الاستراتيجيات البديلة وبذلك تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

— الفرضية الثالثة: "ينطوي تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على صياغة وتطبيق استراتيجية تنافسية واحدة دون الحاجة إلى اللجوء إلى المزج بين استراتيجيتين أو أكثر" نجد أنه في ظل التنوع الكبير للمنتجات والأسواق والعملاء تتجه المؤسسات إلى تبني والاعتماد على أكثر من استراتيجية تنافسية وذلك حسب المنتج أو سلسلة المنتجات أو الأسواق المستهدفة أو العملاء المستهدفين وطبيعة المنافسين، وكمثال على ذلك نجد أن شركة سابك تعتمد على استراتيجيتين تنافسيتين (استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز) وقد حققت ميزة تنافسية على المستوى الدولي ويتضح ذلك من خلال احتلالها المرتبة الثانية عالميا في صناعة البتروكيماويات، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة

النتائج:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج فيما يلي:

النتائج النظرية:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
- تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليها الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها

باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الاصيل والحقيقي للميزة التنافسية؛

— أظهر الجانب النظري من الدراسة أن نموذج Porter يؤدي دورا مهم جدا في تحليل بيئة الأعمال كما يساعد المؤسسات الاقتصادية على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لكسب ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين بالإضافة إلى اختيار لسوق المناسبة من أجل زيادة في عدد المبيعات، كما أن هذا النموذج يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة قوتها التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وتحديد نقاط القوة والضعف التي تميزها عن غيرها من المؤسسات؛

— تعتبر استراتيجيات التنافس أحد المقومات الرئيسية لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة؛

— تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف؛

— رغم أهمية إستراتيجية التمايز والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن أهم العوائق تتمثل في عملية التقليد من طرف المنافسين، تغير أذواق الزبائن، أو ظهور منتجات متميزة تشبع نفس الحاجات وبأسعار أكثر تنافسية؛

— تستند إستراتيجية التركيز على اختيار مجال تنافسي محدود حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكلفة أو التمايز داخل قطاع سوقي مستهدف؛

النتائج التطبيقية:

— تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن، يستجيب للتطورات والتغيرات البيئية، ويتيح للجميع المشاركة في اتخاذ القرار هيكلها الإداري مقسم الى أربع وحدات عمل استراتيجية؛

— تهتم الشركة بمواردها البشرية من خلال العمل على استقطاب أفضل الكفاءات وتنمية مهاراتهم من خلال تلقيهم لدورات تكوينية، كما عملت الشركة على تقديم العديد من المزايا المادية والمعنوية لفائدة موظفيها خاصة فيما يتعلق بالأجر والرعاية الصحية والاجتماعية؛

— تتبنى شركة سابك استراتيجيات تنافسية فعال يحفزها على تحقيق أهدافها، وفقا للمعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بسلوك كفاء وفعال؛

— للشركة سياسة اتصال وحوار فعالة، ذلك فهي باستمرار تقوم بلقاءات مفتوحة وتوزيع استبيانات لمعرفة مدى رضا الموظفين عن اعمال الشركة.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد عن طريق مزايا التنافسية التي تحققها؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية باعتبارها مقوم التنافس في بيئة ديناميكية، خاصة بالنظر إلى الانفتاح الذي عرفته الأسواق على التجارة المحلية والدولية، وضخامة تلك الأسواق وتعدد الفرص فيها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بالإضافة إلى وفرة المعلومات عن تلك الأسواق خاصة بعد الثورة التكنولوجية وما أتاحتها من سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات، فضلاً عن ارتفاع مستويات الجودة وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.
- انتهاز استراتيجيات تنافسية متنوعة وواضحة وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة ومواردها حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية على للنافسين وبالتالي تنمية الحصة السوقية؛
- وجوب الإهتمام بإعداد كوادر مختصة في الإستراتيجيات التنافسية و الإطلاع على جميع المبادرات الدولية، مع الاهتمام وبشكل متوازي بالكوادر العاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تحتاج شركة سابك Sabic الحفاظ على معدلات عالية لاستغلال القدرة الإنتاجية لوحدات التصنيع لهدف الحفاظ على هوامش الربح.
- على شركة سابك Sabic الأخذ بعين الاعتبار تقلبات أسعار النفط والغاز والتراجع الكبير أو الممتد في هوامش عمليات التكسير من شأنه أن يؤثر سلباً على نتائج الشركة من الناحية المالية.
- على شركة سابك Sabic الأخذ بعين الاعتبار المشاريع المهمة قيد التطوير لأنها بدورها تؤثر على نتائج عملياتها التشغيلية ووضعها المالي.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

من خلال تناولنا لموضوع استراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وإطلاعنا على مختلف الدراسات ذات العلاقة، يمكن أن نقترح عدداً من المشاريع البحثية المستقبلية على سبيل المثال:

– دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛

– التحليل التنافسي ودوره في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة؛

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا إلى قدر ما في اختيار الموضوع وجمع مادته العلمية، وفي حسن دراسته وعرضه

بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وما التوفيق إلا بالله عليه توكلنا وأليه أنبنا، والصلاة والسلام على

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1 - باللغة العربية

- زكاريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات الدراسية، طبعة 01، مجموعة اليزوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 4 سبتمبر 2021.
- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الطبعة 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
- لارا عادل جبار الزندي، حماية المنافسة في قطاع الاتصالات، الطبعة الاولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، طبعة الاولى، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2018.
- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة 01، دار المنهل، الاردن، عمان، 2014.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- نعيم إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، الطبعة الاولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2009.

ثانياً: المجالات والدوريات العلمية

1 - باللغة العربية

- أحمد بلالي، يحضيه سملاي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2018.

قائمة المراجع

- الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسات الصحية - بولاية الخرطوم)، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2021.
- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.
- بتيت أحمد، مدات جمال، جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 13، جامعة البويرة، الجزائر، جانفي 2015.
- بخليلي محمد الأمين، شلالى عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمودة- (بسكرة)، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، الجزائر، 2019
- بلحازية عمر، الشلبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة البلقان التطبيقية، الاردن، 03 مارس 2020.
- بلحوت كوثر، بن تريح بن تريح، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالاغواط، Revue algérienne d'Economie et gestion، المجلد 15، العدد 01، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2021.
- تيقاوي العربي، سوق احتكار القلة للهاتف النقال في الجزائر بين الواقع والمنظور، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 04، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 31 ديسمبر 2016.
- جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة (دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة-بسكرة-)، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
- رحمة زيغد، صبري مقيمح، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة حالة مؤسسة السهم الأزرق الجزائري (سكيكدة)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر، 2021.

قائمة المراجع

- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2021.
- شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصص السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020.
- طارق عمران عباس، استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 19، 2012.
- عادل خير الله ناصر بن عبد الله، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 2020.
- عبد الوهاب عبد الحميد محمد سيف البحيري، أثر تنظيم موقع العمل الصناعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك في اليمن، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2020.
- عتيقة حرابرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 04، العدد 06، ديسمبر 2015.
- عريبة سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر 03، أوت 2019.
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مديبة الهضاب العليا بالجلفة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، أبريل 2021.
- عمر بلجازية، وآخرون، أثر الإستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 17 ديسمبر 2019.

قائمة المراجع

- غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- فريد راهم، فارس قاطر، المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.
- فريد راهم، فارس قاطر، المعرفة السوقية والاستراتيجية التنافسية في مؤسسة الاعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.
- فلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جوان 2019.
- كلثوم وهابي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- محمد حامدي، قراءة في المقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 22، جامعة باتنة 1، الجزائر، سبتمبر 2019.
- محمد عبد الجليل المليكي، وآخرون، آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 25، جامعة إب، اليمن، أكتوبر-ديسمبر، 2019.
- مختاري مصطفى، ياسين بوبكر، أثر هيكل المنافسة في القطاع الصناعي على تحسين جودة المنتجات دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال للمتعامل أوريدو-الجزائر، مجلة البناء الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، جامعة الخلفة، الجزائر، ديسمبر 2018.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 10، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، جوان 2013.
- المهدي هجالة صارة، درحون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الاجمثم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 18، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2018.

قائمة المراجع

- نحاسية رتيبة، استراتيجية التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، جامعة الجزائر، 05 سبتمبر 2008.
- نظيرة قلاذي، محمد الأمين وليد طالب، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة-، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021.
- نظيرة قلاذي، محمد الأمين وليد طالب، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2021.
- ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 23، العدد 23، مصر، أوت 2019.
- ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ أو أثره على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 43، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2016.
- ياسين بوبكر، بوسالم أبوبكر، أثر هيكل المنافسة في القطاع الصناعي على تحسين جودة المنتجات "دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال للمتعامل أوريدو-الجزائر-"، مجلة الدراسات الحاسوبية والمالية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي، ميله، الجزائر، أكتوبر 2017.
- يونس عبد العزيز مقدادي، وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 10، الأردن، 2016.
- 2 - باللغة الاجنبية
- Mebirouk Mohamed Bachir ، Beldjazia Omar ، **Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات إقتصادية، volume 22 , numéro 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1 - باللغة العربية

- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2017.
- أماني عبد العظيم مرزوق شبلي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصور في ضوء بعض الخبرات العالمية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصور، بغداد، العراق، 2018.
- إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام العام الاقتصادي-دراسة مقارنة-، اطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2004-2016-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع

- حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018.
- شرفاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية - دراسة حالة مؤسسة "دليس فود كومباني"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
- عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2006.
- عمر بلحاجية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- عميمر فضيلة، أثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- قادة سليم، الاستراتيجيات التنافسية في القطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1-، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع

- مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار-دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
- مها محمد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

رابعاً: الملتقيات

1 - باللغة العربية

- بن نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، يوم 27 أبريل 2010، جامعة الشلف، الجزائر
- موساوي زهية، خالد حديجة، مؤتمر حول نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر
- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير.

خامساً: مواقع الإنترنت الرسمية

1 - باللغة العربية

- "سابك" السعودية تستهدف زيادة قوتها التنافسية عبر مركز أبحاث جديد في شنغهاي الصينية، تم الاطلاع عليه <https://www.albawaba.com/ar>، 2022/06/06
- <https://www.alarabiya.net/aswaq/companies/2021/09/07>، تم الاطلاع عليه 2022/06/07.
- <https://www.alarabiya.net/aswaq/videos/2021/04/29>، تم الاطلاع عليه 2022/06/08.
- <https://www.fxnewstoday.ae/stocks/saudi-arabia-news>، تم الاطلاع عليه 2022/06/08.
- <https://www.sabic.com/ar/about/locations/sabic-worldwide>، تم الاطلاع عليه في 2022/06/06.

- [https://www.sabic.com/ar/news/31560-sabic-signs-agreement-mou-](https://www.sabic.com/ar/news/31560-sabic-signs-agreement-mou-with-ksrelief-to-promote-cooperation-in-humanitarian-fields)
— [with-ksrelief-to-promote-cooperation-in-humanitarian-fields](https://www.sabic.com/ar/news/31560-sabic-signs-agreement-mou-with-ksrelief-to-promote-cooperation-in-humanitarian-fields)
— الاطلاع عليها 2022/06/07.
- التقرير السنوي 2019، استراتيجيتنا، تم الاطلاع عليه 2022/05/29، رابط الموقع
— [.https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy](https://www.sabic.com/ar/reports/annual-2019/overview/strategy)
- التقرير السنوي للعام 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/06، رابط الموقع
— <https://www.sabic.com/ar/newsandmedia/media-centre-publications>
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، تم الاطلاع عليه 2022/05/26، رابط الموقع
— [.https://www.sabic.com/ar/about](https://www.sabic.com/ar/about)
- الشركة العالمية سابك، أكبر شركة عربية وأوسطية من السعودية، تم الاطلاع عليها 2022/06/07، رابط
الموقع <http://alamarabi.com/2019/04>
- تقرير بدء التغطية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك، تم الاطلاع عليها 2022/06/07، رابط
الموقع www.itqancapital.com.
- ثابت حسان ثابت، وآخرون، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 15
ماي 2017، <https://www.academia.edu>، 11 ديسمبر 2021..
- مسيرة "سابك"، تم الاطلاع عليه 2022/05/26، رابط الموقع
— [.https://www.sabic.com/ar/about/corporate-profile](https://www.sabic.com/ar/about/corporate-profile)
- هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، افريل
2017، <https://www.researchgate.net/publication/331962459>، 11 ديسمبر
2021
- واقع جديد بقدرات أقوى، التقرير السنوي 2021، تم الاطلاع عليه 2022/06/03، رابط الموقع
— <https://www.sabic.com/ar/investors>
- david cayla, « **concurrency** », **de quoi parlons-nous?**,
[https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00994773/file/Cayla_2014_-](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00994773/file/Cayla_2014_-_Concurrence_de_quoi_parlons_nous.pdf)
— [_Concurrence_de_quoi_parlons_nous.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00994773/file/Cayla_2014_-_Concurrence_de_quoi_parlons_nous.pdf), 26 juin 2014, p 2.